

Transformación Digital de una entidad sin ánimo de lucro

Solidaridad Intergeneracional

Amaya Conde Martínez

acondemart@uoc.edu

29/01/2023

Tutor/a: Òscar Beà Torras

Trabajo final de máster

Curso 22-23, semestre 1º

Índice

Resumen	3
1 INTRODUCCIÓN	5
1.1 Justificación	5
1.2 Objetivo y alcance.....	6
1.3 Marco teórico	7
1.3.1 Proceso de autoestudio de una entidad para encarar la TD	9
1.3.2 Pasar de datos a conocimiento.....	11
1.4 Metodología	12
2 TERCER SECTOR	13
2.1 La situación del Tercer Sector en España y a nivel internacional	13
2.2 La Transformación Digital del Tercer Sector	15
2.3 PESTEL del Tercer Sector	19
3 SOLIDARIDAD INTERGENERACIONAL	24
3.1 Visión general de la ONG.....	24
3.1.1 DAFO	29
3.1.2 Herramientas informáticas	33
3.1.3 Madurez digital de SI	34
3.2 Análisis realizado	36
3.3 Exposición de los resultados.....	37
3.4 Examen y discusión de los resultados	41
3.4.1 Transformación Digital. Dimensiones, objetivos y acciones	42
3.4.2 Hoja de ruta	44
CONCLUSIONES.....	48
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	50
Anexos	52

Resumen

El presente trabajo surge del debate sobre la necesidad de implantar la Transformación Digital en organizaciones de todo tipo. En este contexto el estudio se ha centrado en el Tercer Sector de Acción Social; y, dentro de este sector, el trabajo presenta a una entidad, Solidaridad Intergeneracional, con sus características y una propuesta de Transformación Digital personalizada.

Para el desarrollo del trabajo se ha usado metodología cualitativa, basada en el estudio de la documentación y las entrevistas, tanto a la alta dirección de la entidad como a representantes de otras entidades, y metodología cuantitativa, basada en el análisis de los datos aportados por los estudios publicados.

El análisis de este sector lo muestra como feminizado, con poca estabilidad laboral y con unos beneficiarios “cautivos”, focalizado en justificar subvenciones de las Administraciones Públicas y poco digitalizado. En concreto, Solidaridad Intergeneracional se presenta como una entidad de ámbito nacional, con un tamaño grande dentro del sector, focalizada en las justificaciones públicas, con un nivel de madurez digital medio alto, que ha desarrollado una importante política de comunicación, que trabaja los datos a través del programa Excel, donde falta conocimiento del significado y del alcance de la Transformación Digital, aunque sí muestra una notable capacidad de evolución.

Este trabajo presenta un primer documento gracias al cual Solidaridad Intergeneracional podrá entender el porqué del cambio y por dónde empezar. La hoja de ruta trata de priorizar las acciones que generarán cambios en la cultura interna, con un equipo con líderes digitales y la gestión de talleres de coideación, que junto a pequeñas acciones que no comprometan los recursos económicos de la entidad, permitirá a la entidad ir avanzando poco a poco de manera holística hacia su Transformación Digital.

Abstract

This work arises from the debate on the need to implement Digital Transformation in organizations of all kinds. In this context, the study has focused on the Third Sector of Social Action; and, within this sector, the work presents an entity, Solidaridad Intergeneracional, with its characteristics and a personalized Digital Transformation proposal.

For the development of the work, a qualitative methodology has been used, based on the study of the documentation and the interviews, both with the senior management of the entity and with representatives of other entities, and a quantitative methodology, based on the analysis of the data provided by published studies.

The analysis of this sector shows it to be female dominated, with little job stability and with “captive” beneficiaries, focused on justifying subsidies from the Public Administrations and little digitized. Specifically, Solidaridad Intergeneracional presents itself as a national entity, with a large size within the sector, focused on public justifications, with a medium-high level of digital maturity, which has developed an important communication policy, which works with data through Excel, where knowledge of the meaning and scope of Digital Transformation is inconclusive, although it does show a remarkable capacity for evolution and improvement.

This work presents a first document thanks to which Intergenerational Solidarity will be able to understand the reason for the change and where to start. The roadmap tries to prioritize the actions that will generate changes in the internal culture, with a team of digital leaders and the management of co-ideation workshops, which together with small actions that do not compromise the economic resources of the entity, will allow the entity to move little by little in a holistic way towards its Digital Transformation.

Palabras clave:

Transformación digital, ONG, TSAS, Tercer Sector, Solidaridad Intergeneracional

1 INTRODUCCIÓN

La Transformación Digital es un proceso que en España se ha visto como algo propio o de las grandes empresas, por su capacidad de inversión, o como algo casi exclusivo de las empresas del ámbito tecnológico, por el ámbito de conocimiento y por la forma de encarar los proyectos; el informe Sociedad Digital en España de 2018 refleja que solo el 31% de las grandes empresas en ese año usaba tecnología Big Data, destacando el descenso generalizado en la inversión en las actividades innovadoras (Martín Carretero et al., 2019). Sin embargo, en estos últimos años los acontecimientos han precipitado los cambios, la crisis de la Covid 19 ha cambiado la percepción que de forma mayoritaria se tenía de la tecnología, y los cambios en esta dirección que ya se estaban implementando en muchos sectores se han diseminado y profundizado (Redacción apd, 2022). Aunque muchos comportamientos laborales pre-pandemia han vuelto (Meneses, 2022) no hay que minimizar el impacto que ha supuesto la crisis sanitaria, puesto que en muchos sectores y empresas se tenía el convencimiento de que había tecnologías o formas de trabajar inviables de implementar y que, en cambio, se pudieron usar durante la pandemia. Por tanto, se ha roto la inercia, se conocen más formas de trabajar. A todo esto, hay que añadirle el impulso que se quiere dar desde la Comisión Europea con su fortísima apuesta por la digitalización de las PYMES y de la Administración Pública a través de los Fondos Next Generation (Comisión Europea, s. f.). La incertidumbre y el aumento de los costes que está provocando la guerra de Ucrania pueden ser causa de freno, pero la realidad es que la necesidad de ser competitivos es cada vez más acuciante y la Transformación Digital es la vía para ello.

Un sector con grandes dificultades para la innovación y la implantación de cambios es el de las organizaciones no gubernamentales sin ánimo de lucro, que son denominadas el Tercer Sector de acción social (TSAS en adelante) que, por razones que se detallarán durante el trabajo, tienen muchas oportunidades de mejora y de beneficios con el desarrollo de la Transformación Digital (TD en adelante) y, a la vez, muchas dificultades para ponerla en marcha.

Para este trabajo se ha escogido una organización sin ánimo de lucro de tamaño medio y con presencia en todo el país, se expondrá su situación actual y la del Tercer Sector, las dificultades con que se encuentran, los objetivos a medio plazo y la definición de un posible recorrido para su TD.

1.1 Justificación

El TSAS representó en el año 2021 el 1,41% del PIB nacional (Gómez Crespo & de la Torre Cuellar, 2022) mostrando un descenso continuado desde el año 2010, cuando llegó a representar el 1,62% del PIB. El peso del empleo del TSAS es del 3,3% sobre el total de las personas asalariadas en España pero en relación con el porcentaje de las personas asalariadas en las actividades sanitarias y de servicios sociales representan el 32,6%. Hay que destacar que el sector se divide entre las tres grandes organizaciones singularizadas (Cáritas, ONCE y Cruz Roja) y el resto, teniendo las primeras cada vez más peso frente a un grupo de

organizaciones mucho más pequeñas, atomizadas y de ámbito local o autonómico preferentemente.

Es por tanto un sector importante y relevante que, además, tiene otras características como son la feminización del sector (trabajo, voluntariado y beneficiarias), la precariedad laboral, la arbitrariedad de los ingresos, al ser la mayor parte sostenido subvenciones públicas anuales, la urgencia de sus usuarios y su “cautividad”, por lo que condicionan que sea un sector con unas dinámicas particulares y que no siempre se acompañan con la realidad económica del país, tal y como el informe sobre el sector de la Plataforma de ONG de Acción Social de 2022 explicita. Los ciclos económicos suelen tener un desfase de uno o dos años, tiempo que tardan las Administraciones Públicas en repercutir en las organizaciones sin ánimo de lucro las crisis económicas; es por lo tanto previsible que los efectos de la crisis económica producto de los coletazos finales de la crisis sanitaria y, sobre todo, de las consecuencias de la guerra de Ucrania se hagan sentir en un plazo medio. Por ello, es ahora el momento para que estas organizaciones se preparen. Es necesario tener presente que estamos en un contexto de cambios profundos que requieren acometer nuevos retos asociados a la digitalización y la brecha digital, los cambios en el mercado de trabajo, las nuevas formas de exclusión, etc. (Gómez Crespo & de la Torre Cuellar, 2022, pág. 28).

En relación con la Transformación Digital del TSAS existen varios estudios que dan una imagen fiel del momento en que se encuentran las organizaciones y sobre los aspectos en que deberían pivotar la innovación. Es de destacar que desde la Fundación Telefónica se está llevando a cabo un trabajo importante de difusión de la TD en el TSAS con la presentación, entre otras acciones, de casos de éxito, casos que pueden servir de ejemplo o de espoleta para que otras organizaciones sientan la necesidad de afrontar este debate. Profesionalmente la autora de este trabajo ha estado ligada muchos años al TSAS y ha podido comprobar las diferencias y, en muchos casos, deficiencias que sufren las entidades, la falta de debate interno sobre esta temática, la falta de conocimiento acerca de los beneficios que la TD puede traer y la forma de enfocar esta innovación; es por ello, que escogiendo una entidad específica, este trabajo pretende hacer un estudio de lo general hasta lo concreto que pueda servir como base para afrontar no ya los cambios, que son necesarios, sino también el debate, que es urgente que se produzca.

1.2 Objetivo y alcance

Solidaridad Intergeneracional (**SI** en adelante) tiene una misión, metas y objetivos claramente definidos, ha desarrollado una estrategia de comunicación perfectamente imbricada en la estrategia global y ha obtenido el certificado de acreditación de la Norma de calidad ISO 9001:2015; lo que se pretende es definir la TD que estará alineada con la estrategia global, siendo conscientes de que muchas acciones de la entidad ya caminan en pro de la

digitalización de los servicios y la comunicación. Es por ello por lo que el principal objetivo de la entidad debe ser tener un plan de TD definido.

Este trabajo tiene los siguientes objetivos:

- Presentar la Transformación Digital del Tercer Sector en España.
- Analizar la situación de **SI** en relación con las nuevas tecnologías, su madurez digital, su capacidad de cambio y su situación en el ámbito del Tercer Sector.
- Diseñar la estructura de una Transformación Digital para **SI** siendo sus principales líneas de actuación:

Equipo responsable

Dimensión de comunicación

Dimensión de la cultura interna

Dimensión procesos de gestión

Dimensión del impacto social

Hoja de ruta

- En la TD propuesta se definirá la visión digital alineada con la misión y visión de **SI**.
- Se definirán en cada apartado unos objetivos propios como resultado del estudio de la entidad y de los objetivos planteados en la bibliografía especializada. De estos objetivos secundarios deben colgar acciones e indicadores pero, por la extensión de estos, se elegirá una línea de trabajo que haya aparecido como prioritaria durante el estudio como la más indicada para profundizar en un primer momento.
- La hoja de ruta definirá los principales elementos que deberán llevarse a cabo como son la planificación del control y seguimiento, la planificación de la revisión del plan y los cambios que se quieran hacer.

El alcance final comprende un documento que será la Transformación Digital de **SI**, con las principales líneas de actuación, la definición de los objetivos de cada línea y un desarrollo en profundidad de un objetivo secundario.

1.3 Marco teórico

La TD se suele enmarcar como el uso de la tecnología para generar nuevas formas de optimizar procesos y como modelo operativo que conecta con las personas, pero en realidad requiere de un proceso integral que desde un claro liderazgo directivo desarrolle un planteamiento estratégico que proponga cambios en la cultura organizacional para obtener mayores beneficios apoyados por el uso de herramientas tecnológicas. No es un planteamiento tecnológico, demanda de un cambio en la cultura de la organización y el componente humano es prioritario para llevar a cabo esta revolución en cualquier entidad. Tal y como se expresa en el *Libro Blanco de la Transformación digital del Tercer Sector*, abordar la transformación digital de las asociaciones es, ante todo, activar la transformación de la capacidad, del papel, de la

dinámica, de la disposición y, en general, de la cultura de trabajo de las personas que integran el equipo organizativo (Morenés et al., 2022, p. 73). Un gran error conceptual es entender la TD como la implantación de una tecnología. La tecnología es solo una herramienta, un medio no un fin, al servicio de una misión y una visión, pero es cierto que puede abrumar iniciar este proceso sin tener claros conceptos y necesidades. Han sido muchas las organizaciones, en todos los sectores, que han fracasado por no haber sabido desarrollar su propio camino.

En relación con la TD hay que distinguir previamente tres conceptos que suelen usarse de forma indistinta pero que hacen referencia a realidades diferentes, aunque conectadas, y que son la base de muchas confusiones:

La digitación: que es pasar de elementos analógicos a digitales, por ejemplo, de escribir directamente en papel a hacerlo con un procesador de textos informático. Se cambia el medio, pero no el proceso.

La digitalización: que es el uso de tecnología que permite pasar procesos de lo físico a lo digital. El almacenamiento de datos se organiza digitalmente, normalmente en los llamados silos de información, y se desarrolla la capacidad de conectar documentación y personas independientemente del lugar.

La Transformación digital: implica una conexión entre las personas, los procesos y el modelo operativo; es un planteamiento holístico del uso de la tecnología y requiere de un enfoque estratégico impulsado por la dirección de la entidad.

La velocidad, la profundidad de los cambios e incluso los sistemas usados no son iguales en cada organización, aun siendo del mismo sector. Temas como las prioridades estratégicas, las capacidades técnicas o el presupuesto inciden en las líneas de desarrollo de cada entidad; pero saber cómo se han desarrollado en otras entidades ayuda a entender las posibilidades que se pueden abordar.

Para empezar y entendiendo que la TD es un proceso de cambio profundo y persistente, todo cambio debe venir de la mano de un claro y decidido liderazgo. En un principio la alta dirección debe ser quien lance el proyecto, con decisión y claridad de la prioridad para la organización; la propuesta debe ir ligada a la cultura de mejora y aprendizaje continuo dentro de la entidad; si la dirección no ve la necesidad o la “urgencia” no se podrán llevar a cabo cambios profundos y duraderos. La creación de la urgencia es el primer paso de los ocho que desarrolló John P. Kotter en su libro de 1996 *Leading Change* para gestionar el cambio. Es importante entender que la cultura del cambio es un proceso en sí mismo, no es algo espontáneo. Los pasos que describe Kotter son, además de crear sentido de urgencia, formar una coalición, crear visión para el cambio, comunicar la visión, eliminar los obstáculos, asegurarse triunfos a corto plazo, construir sobre el cambio y anclar el cambio en la cultura de la empresa. El primer paso es, según el propio autor, el que más resistencias presenta y el que cuesta más mantener en el tiempo (Kotter, 2009), pero es el que espolea realmente a toda la organización y el que provoca que el cambio se desarrolle realmente.

La primera acción de un buen liderazgo será hacerse la siguiente pregunta, con la que se debería iniciar todo este proceso:

¿para qué hay que llevar a cabo la Transformación Digital de esta organización?

La TD tiene beneficios internos y externos, de forma genérica es un proceso que aporta conocimiento a las organizaciones, mejora los sistemas de trabajo y de comunicación, ayuda a entender las necesidades de las partes interesadas, a ofrecer nuevas respuestas y a centrar los esfuerzos en las personas. Esta visión general nos ayudará a ver los beneficios en una organización concreta. Es importante plantearse esta cuestión y buscar de forma activa respuestas. Hacerse esta pregunta obliga a reflexionar sobre la propia organización y su necesidad social. La dirección debe tener una visión a medio y a largo plazo para poder responder a cualquier desafío que se presente y la TD no deja de ser un gran desafío; esto supone ser capaz de entender la cultura de trabajo y digital de la organización, las necesidades y los beneficios que obtendrán en el tiempo todas las partes interesadas de la entidad.

Siguiendo con las preguntas que hay que hacerse para desarrollar cualquier estrategia de TD, la siguiente pregunta tiene muchas dificultades para ser respondida en ambientes poco tecnológicos y puede ser incluso un punto muerto de muchos intentos de TD:

¿cómo puedo llevar a cabo la Transformación Digital de mi entidad?

Aunque la tentación es empezar pensando en herramientas digitales, la realidad es que el desarrollo de una estrategia propia será la que marque al final qué tipo de herramientas serán las necesarias; cada entidad debe diseñar su TD de forma personalizada, pero existen unos pasos generales que sirven de guía. En todo caso, es recomendable involucrar, a partir de este punto, a todos los estratos operativos en la redefinición de los motores conceptuales de la entidad, porque la participación ayudará a cambiar las propias estructuras organizativas creando espacios horizontales de coideación¹ y se empoderarán los líderes formales y no formales que ayudarán a que la TD sea percibida como un beneficio y se rompan resistencias al cambio. Además, en el proceso se estará cambiando la cultura organizativa de la entidad evolucionando hacia estructuras más ágiles e innovadoras.

En todo caso, hay aspectos de la TD que debe tener en cuenta cualquier organización, independientemente del camino que se vaya a seguir, como son que la estrategia de la TD debe estar ligada a la estrategia de la entidad, que deben definir las áreas funcionales que se verán impactadas por la TD, y a la capacidad de la organización para llevar a cabo dicha TD.

1.3.1 Proceso de autoestudio de una entidad para encarar la TD

El *Libro Blanco de la Transformación Digital en el Tercer Sector* (Morenés et al., 2022) propone empezar con un instrumento de la innovación social como es la teoría del cambio, que permite

¹ Coideación: expresión que hace referencia a la ideación conjunta/colaborativa entre un grupo de personas sin importar la jerarquía laboral. De uso en los procesos de creatividad. Similar al término en inglés *co-ideation*

unificar la misión con la estrategia de impacto. Básicamente, es establecer una cadena de acciones y resultados que van desde la definición del problema social hasta el impacto deseado en cada entidad. Este proceso genera un documento vivo, fruto de la reflexión crítica, con una narrativa común, que es un punto de partida para definir realmente la misión de la organización junto con un conjunto de acciones.

Gráf. 1: Teoría del cambio



Fuente: elaboración propia a partir del Libro Blanco

Durante este proceso, y tal como se ha ido exponiendo, la organización deberá hacerse otras preguntas básicas como son ¿qué áreas se deben reforzar? y ¿de qué manera? En este punto, la organización debe tener un conocimiento claro y preciso de su madurez digital, y, para ello, puede acudir a las diversas entidades que están colaborando con el Tercer Sector en este proceso o, también, ayudarse del marco lógico que ha diseñado *TechSoup*² dirigido específicamente a organizaciones del TSAS y, que el Libro Blanco recomienda, por ser esta una herramienta que presenta un marco y una metodología para un autodiagnóstico sólido.

La preparación de este proceso ayuda a reflexionar sobre la situación de la propia entidad, obteniéndose un análisis que identificará el nivel de madurez digital según las áreas claves; esta información ayudará para el diseño de la hoja de ruta. Además, se debe entender este primer diagnóstico como algo cambiante y el proceso debe ser iterativo; es necesario ir repitiéndolo en el tiempo para ir enfocando los esfuerzos según vaya evolucionando la entidad. Esta estructura es una, pero no tiene que ser única; lo que sí se debe tener en cuenta es que no quede ningún aspecto de la organización fuera del estudio y de la rendición de resultados. Lo importante de este método es que obliga a la entidad a mirar hacia dentro y a estudiarse.

Con respecto a la madurez digital, más adelante, en la parte explicativa sobre **SI**, se verán los diferentes niveles de madurez y las características de cada nivel.

El siguiente paso sería el diseño de la hoja de ruta de la estrategia digital enlazada con la misión y la visión de la entidad y el comienzo de las medidas. Es conveniente iniciar la definición de la hoja de ruta con un equipo promotor transversal, integrado por personas de diferentes áreas y roles y liderado por alguna persona vinculada a la dirección, lo que enlaza

² Entidad que dotar a las ONG europeas de habilidades digitales y soluciones tecnológicas, <https://www.techsoupeurope.org>

con el factor de liderazgo explicado al inicio de este trabajo. En todas las fases de este proceso debemos empezar haciéndonos la siguiente pregunta **¿Qué medidas de mejora en relación con las personas, los procesos y la tecnología queremos implementar?** En este momento hay que enunciar y priorizar los desafíos y las oportunidades digitales, las actividades específicas que se deben realizar, cómo se van a distribuir las responsabilidades, tener un cronograma, haber definido las métricas y el presupuesto.

Este proceso se suele vivir de forma individual, pero es conveniente aprovechar esta última fase, generando alianzas con otras entidades que estén en el mismo proceso, para pasar de la transformación digital individual a la transformación digital colectiva (Bull et al., 2015).

1.3.2 Pasar de datos a conocimiento

La TD está muy ligada al concepto de que la toma de decisiones debe estar basada en datos y esta la base del Business Intelligence o BI (inteligencia de negocio), concepto que acuñó Hans Peter Luhn, investigador de IBM, en el artículo A Business Intelligence System en 1958, y que después de varias décadas la definición se fue puliendo hasta dejarla como *el conjunto de metodologías, aplicaciones, prácticas y capacidades enfocadas a la creación y administración de información que permite a los usuarios de una organización tomar mejores decisiones*. (Curto Díaz, 2017). Quiere esto decir que la intuición queda descartada para cualquier decisión que deba tomarse en torno a una empresa o, como en este caso, en torno a una ONG. También existe otro concepto que se infiere del anterior y es el de que sin datos no puede haber mejora. Las organizaciones están, en muchos casos, recogiendo datos solamente, pero no obtienen conocimiento. Durante el trabajo se hablará de datos, información y conocimiento. Entender que son diferentes conceptos y la relación entre ellos es la base para la gestión del dato o la toma de decisiones en función del dato.

dato -> información -> conocimiento

Los datos son elementos que por sí mismos no nos dicen nada, pero son los cimientos para el conocimiento, se deben recoger de forma correcta y guardar adecuadamente. Normalmente este proceso se hace de forma departamental creando los silos de información, espacios llenos de datos que no se comparten con el resto de la organización y que no son, por tanto, útiles.

La información es un mensaje que surge del conjunto de datos procesados a los que se ha dado forma, informar viene del latín *informāre* 'dar forma', y que tienen un significado. Normalmente se dice que tienen un contexto, son relevantes y tienen un propósito, sirven para algo, ayudan a entender una situación, un evento, un proyecto, etc. En este punto es importante no confundir el medio (la herramienta que sirve para pasar datos a información) con el fin (crear un mensaje). Por ejemplo, hacer una presentación llena de gráficas sin ninguna clave para entender el contexto no aportará ni relevancia ni propósito.

El Conocimiento es una mezcla de información, experiencia, valores, información cualitativa, normas, procesos, Know-how, etc. En otras palabras, no se encuentra solo en la documentación, se debe realizar un proceso de creación del conocimiento usando la comparación, las consecuencias, las conexiones y la conversación; puede ser un proceso individual, pero en el marco de la gestión eficaz de la información siempre será más profundo y pertinente el proceso de generación de conocimiento grupal. Esta creación de conocimiento permite entender los procesos y también ver tendencias, proyectarse en el futuro y no solo diseccionar el pasado.

En este punto, el gran desafío para cualquier entidad, después de haber roto los silos de información, es la calidad, pertinencia y representatividad de los datos, para poder trabajar con la mejor imagen de la realidad posible.

1.4 Metodología

La metodología será cualitativa con técnicas de estudio de la documentación tanto de **SI** como la publicada sobre Transformación Digital y del Tercer Sector. Muy especialmente se seguirá el *Libro Blanco de la Transformación Digital del Tercer Sector de la Fundación Telefónica*; con entrevistas realizadas a la ONG Solidaridad Intergeneracional, la ONG Médicos sin Fronteras, a la dirección del colegio de Trabajo Social de Las Palmas de Gran Canaria, a la Presidenta Coordinadora de ONG para el Desarrollo y a Jesús Arribas coordinador d'Enginyers Voluntaris.

Por último, la metodología será cuantitativa con el análisis de las encuestas realizadas en el Tercer Sector por diferentes entidades en relación con la Transformación Digital.

- **Diseño:**

El presente trabajo empezará con el estudio de la situación del TSAS en cuanto a sus características generales y profundizará en las singularidades del sector en relación a la TD, terminando con un análisis PESTEL, que se conseguirá gracias al estudio de la documentación existente.

A continuación se estudiarán datos obtenidos de **SI**, documentación interna, documentación pública y diferentes entrevistas programadas a la presidencia y a la alta dirección de la entidad, elaborando la información necesaria para obtener una visión general de la entidad, definir su madurez digital y con todo ello poder realizar un análisis DAFO de la entidad.

Teniendo como base los análisis realizados, la documentación especializada y profundizando en las entrevistas practicadas, que serán lo más representativas de las diferentes entidades que componen el TSAS, y de la alta dirección de **SI**, se presentará una propuesta que contenga la definición de los principales objetivos de la Transformación digital y la priorización de las áreas susceptibles de mejora en función de los intereses estratégicos de la organización, así como el desarrollo del objetivo de la TD de la entidad.

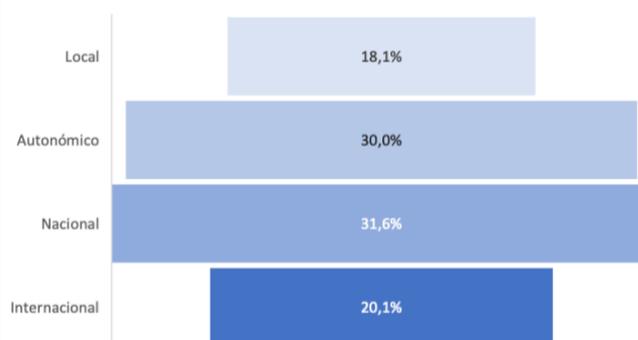
2 TERCER SECTOR

2.1 La situación del Tercer Sector en España y a nivel internacional

Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG en adelante) fueron definidas por primera vez en el artículo 71 del capítulo 10 de la Carta de las Naciones Unidas en 1945 (UN, s. f.) y por tales se consideran todas las organizaciones que no tengan ánimo de lucro y sean independientes de sistemas gubernamentales. Es a partir de la segunda guerra mundial, principalmente en Europa a partir de los años 60 del pasado siglo, cuando empiezan a crecer en presupuesto, personal e influencia. El panorama es muy parecido entre las organizaciones europeas y las españolas en cuanto a su composición y en el año 2020 se calculaba que tres de cada cuatro trabajadores de una ONG era mujer (Gómez Crespo & de la Torre Cuellar, 2022). Además, en el informe del año 2000 de la OCDE sobre el sector, se calculó que los recursos financieros de las entidades europeas estaban en 7,3 billones de dólares por año y un 91% de la plantilla estaba compuesta por voluntariado. Pero el dato más significativo es que ya entonces en Europa existía una concentración de recursos muy acusada: el 20 por ciento de las ONG más grandes poseía el 90,5 por ciento de los recursos financieros del sector y el 10 por ciento de las ONG empleaban al 95 por ciento del personal (Woods, 2000).

El informe sobre el TSAS en España 2021 Respuesta y resiliencia durante la pandemia, presentado en enero de 2022, refleja cómo se organiza el sector. Es significativa la importancia de las entidades que se dedican a la acción social, que son un 40,5% del total, el constante aumento de las organizaciones que se dedican al ámbito sociosanitario que alcanza en el 2020 el 24,5% y el constante descenso de las entidades que se dedican a la integración social, estando actualmente en un 9,6%. El peso de las organizaciones se concentra a nivel autonómico, provincial y local, principalmente, situándose en el 68,2%; pero las entidades con implantación nacional o internacional han aumentado su peso en un 10% en los últimos 11 años. Es un sector totalmente feminizado tanto en las personas contratadas, el 76,5%, las voluntarias, el 66,3%, como las beneficiarias, el 59,6%.

Gráf. 2: Distribución de las ONG en España según su ámbito de actuación



Fuente: elaboración propia datos a partir del Barómetro 2021 del ISDI

El *Barómetro digital del Tercer Sector, 2021* del ISDI muestra, en la distribución de las entidades por su número de empleados, que el 50% tienen entre cero y nueve empleados solamente; este dato da idea de la dimensión de las entidades del sector y probablemente de las dificultades para tener influencia social.

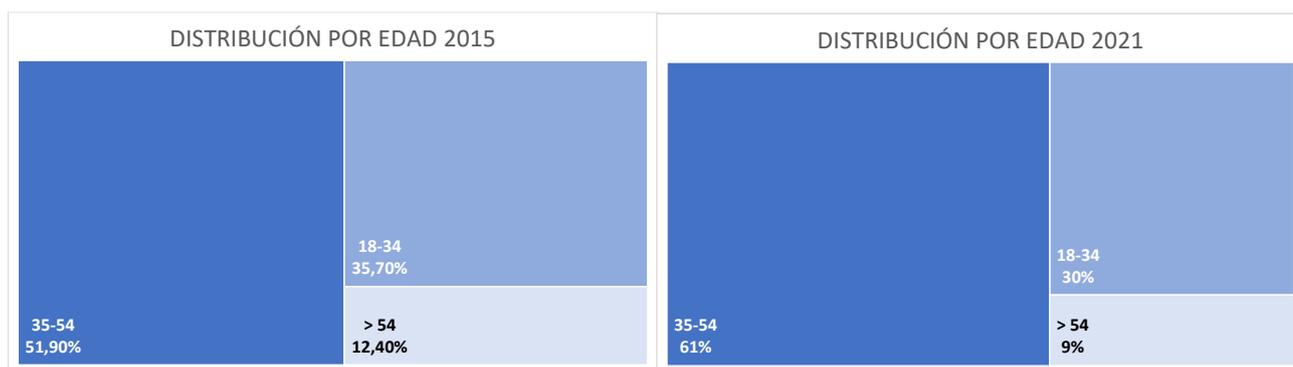
Gráf 3: Proporción de las ONG según su número de empleados



Fuente: elaboración propia datos a partir del Barómetro 2021 de ISDI

El perfil de personas que trabajan en el TSAS por edades se distribuye de la siguiente manera: el 30% está entre los 18 y 34 años, el 61% entre los 35 y 54 años y el 9% tiene más de 54 años (PTS & PVE, 2021). Estos datos, asimismo, muestran un paulatino aumento de la franja de edad media si se confrontan con los aportados por el *Tercer Sector de Acción Social* en 2015; esto nos indica que se está produciendo un envejecimiento de las personas trabajadoras.

Gráf. 4 y 5: Comparativa de la distribución de los trabajadores de ONG según su edad en 2015 y en 2021



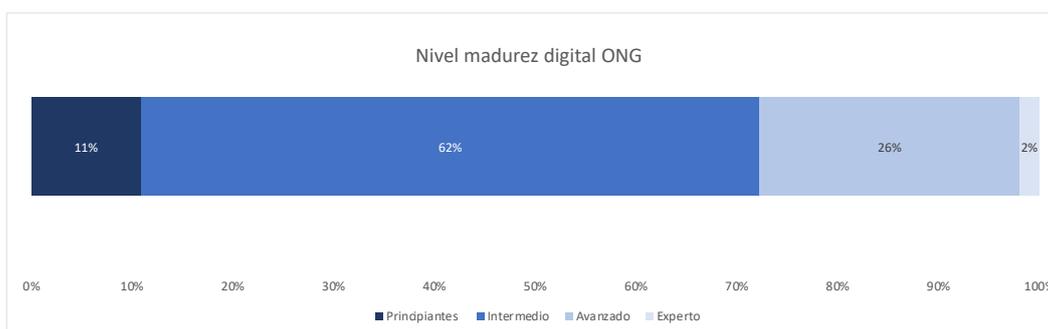
Fuente: elaboración propia

Es importante enlazar esos datos del TSAS con los de las habilidades digitales en la población general; estas habilidades sufren una importante brecha de género, tanto en España como en Europa, apreciándose una mayor proporción de mujeres con habilidades bajas o básicas que de hombres, aunque entre las mujeres más jóvenes (19-24 años) esta tendencia se invierte. Hay que hacer notar que los estudios universitarios en el ámbito de lo social tampoco abordan normalmente habilidades digitales (ONTSI, 2021).

El TSAS se caracteriza por ser un sector que no ha hecho transformaciones en su operativa, con un perfil de organización jerarquizada y poco adaptativo. Además, la limitación de recursos económicos hace que la inversión en TIC sea la mínima y siempre buscando fórmulas lo más económicas posibles, sin una planificación global (Fundación ISDI & Fundación Botín, 2021).

Cuando una organización, del tipo que sea, se plantea que debe empezar a pensar en llevar a cabo acciones para transformarse digitalmente, una de las primeras tareas que debe hacer es estudiar su madurez digital, saber en qué punto se encuentra la entidad para planificar la TD desde ese punto en concreto. No tener una auditoría sincera del estado de la organización hará fracasar todas las acciones que se emprendan. Acerca de la madurez digital de entidades sociales hay dos estudios, uno hecho por *m4social*³ entre 245 entidades sociales de Cataluña y otro por la Asociación española de Fundaciones y la Fundación Altran entre más de 35 fundaciones. Ambos estudios clasifican en 4 los niveles de madurez y sus definiciones son bastante parecidas, aunque los resultados no son iguales exactamente. El estudio de *m4social* es más exhaustivo tanto en el número de preguntas como en la muestra analizada por lo que puede dar una visión más cercana de la realidad: el 73% de las entidades están en los dos primeros niveles de madurez, el realizado en las fundaciones da un 79%. Podemos afirmar, gracias a ambos estudios, que la gran mayoría de las entidades no está trabajando en la TD.

Gráf. 6: Madurez digital de las ONG en España



Fuente: elaboración propia a partir de *Estudi sobre l'estat de la digitalització al Tercer Sector*

Por lo tanto, el marco general del TSAS en España nos presenta un sector con un peso significativo en el PIB, muy atomizado, muy feminizado, con una precaria estabilidad laboral, con unos beneficiarios “cautivos”, focalizado en la justificación de subvenciones a las Administraciones Públicas, poco propenso a las innovaciones y muy poco digitalizado.

2.2 La Transformación Digital del Tercer Sector

Desde un punto de vista político-legal, la Unión Europea está desplegando una importante política de digitalización como una oportunidad clave de resiliencia de los países miembros. Para ello se quiere capacitar a las personas y a las empresas con la idea de construir un futuro

³ *m4social* es el proyecto de innovación digital en el ámbito social de la Mesa del Tercer Sector de Cataluña.

digital que la Comisión Europea ha definido como *centrado en el ser humano, sostenible y más próspero* (Brújula digital 2030: el enfoque de Europa para el Decenio Digital, 2021, pág. 1). Una de las grandes preocupaciones a nivel europeo es que el 42% de las personas carecen de competencias digitales básicas y se precisan perfiles profesionales en el sector tecnológico de forma urgente. Es por todo lo anterior que las políticas europeas y nacionales van a estar encaminadas en los próximos años al desarrollo de proyectos de digitalización y TD en todos los sectores de la sociedad. Es en este contexto en el que el Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030 ha publicado, por primera vez en España, una subvención para el apoyo a la modernización de las entidades del Tercer Sector, financiada a cargo del Fondo Europeo de Recuperación, Transformación y Resiliencia, claramente enfocada a impulsar la TD del Tercer Sector.

Todo lo anterior se traduce en que se está modelando una sociedad digital y el TSAS debe interiorizar que en la definición de su misión ha de contemplarse la de contribuir a una sociedad digital inclusiva, toda vez que la falta de oportunidades para el desarrollo y el bienestar social en el futuro estará muy condicionada por la exclusión digital. Este punto es de especial relevancia porque a tenor de los datos que ofrece el *Libro Blanco de la Transformación Digital del Tercer Sector* (Morenés et al., 2022):

- El 31,3% de los menores en España viven en riesgo de pobreza y exclusión social.
- Esos mismos menores no se conectan nunca o con muy poca frecuencia a Internet para hacer los deberes cuando dos tercios de los menores de un perfil socioeconómico más elevado lo hacen semanal o diariamente.
- La tasa de abandono educativo temprano es del 33,5% en los hogares con menor renta por persona.
- El 32% de la población de entre 20 y 29 años está en riesgo de pobreza o exclusión social, frente el 16% de los mayores de 65 años.
- El 40% de los inmigrantes atendidos por ONG no tienen acceso a un ordenador.
- La tasa de pobreza femenina en 2020 era del 21,7 %, 6 décimas porcentuales más que al año anterior (la tasa masculina, por el contrario, no se había modificado)

La exclusión social está cada vez más entrelazada con la exclusión digital. Sin entrar en cuestiones de causalidad ni de importancia según el sector de la población afectado, puesto que ese sería tema para otro estudio, esta es una realidad a la que se debe hacer frente y, para ello, habrán de desarrollarse las máximas habilidades digitales en las propias organizaciones.

Los datos anteriores hacen referencia a un grupo muy importante de interesados (*stakeholders*) para el TSAS, **los beneficiarios**, pero no hay que dejar de lado a los demás grupos de interesados puesto que ellos dan forma a las entidades tanto o más que las personas

beneficiarias y serán en gran medida los responsables de los cambios. Conocer sus características ayudará a entender la situación de cada entidad ante el cambio.

Podemos decir que un gran grupo de interesados, **las personas empleadas** en las entidades presentan, a grandes rasgos, las siguientes características: mayoritariamente son mujeres, con estudios superiores de tipo social (trabajo social, psicología, derecho, periodismo, etc.) y el 61% tiene una edad comprendida entre los 35 y 54 años. En relación a las habilidades digitales, el estudio de indicadores de género del Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital (ONTSI, 2021) aporta los siguientes datos:

- Las mujeres jóvenes poseen habilidades digitales avanzadas por encima de los hombres jóvenes, pero esta tendencia se invierte con la edad.
- El 66% de mujeres, entre 25 y 54 años, en el año 2019, tenían habilidades básicas o por encima de las básicas.
- Las personas que usan regularmente Internet en España alcanzan el 91%, tanto mujeres como hombres.
- El 97% de mujeres, entre 25 y 54 años, en el año 2022, hacen uso de sistemas de mensajería instantánea, el 75% hace uso de RRSS y un 41% hace uso de material educativo online.

Esta información trasladada al TSAS nos da la imagen de unos medios humanos que presentan una falta de habilidades digitales genérica pero que, al mismo tiempo, deja abierta la puerta a la capacidad de mejora. Cualquier política de TD necesita trabajar en el aumento de habilidades digitales del personal contratado. En este punto, la motivación se torna un elemento clave para cualquier acción de TD que se quiera emprender y la motivación está muy ligada a nuevas formas de trabajo que no tienen por qué centrarse en las herramientas digitales.

Otro grupo importante de interesados es el **voluntariado** el 90% de las entidades contaba con voluntariado en el año 2015 (Ruíz Villafranca et al., 2015). La crisis de la Covid 19 ha supuesto un descenso en el número de personas que colaboran de esta forma pero la normalización de las actividades ha ido mejorando las cifras (Gómez Crespo & de la Torre Cuellar, 2022). La persona voluntaria en España es una mujer de mediana edad, con nivel de estudios alto, que reside en una población de tamaño medio-grande; trabaja y vive en un hogar con dos miembros sin menores o personas dependientes a su cargo; además de como voluntaria realiza colaboraciones de otro tipo con alguna ONG (PVE, 2022). En este informe se plasma que el voluntariado tiene un perfil muy parecido al de las personas empleadas, sigue habiendo un desequilibrio de sexos. El trabajo de captación del voluntariado y la forma en la que este se implica en las entidades está íntimamente ligado a la cultura de cada organización.

Las entidades del TSAS tienen una particularidad muy importante frente a las organizaciones con ánimo de lucro, en que su financiación no proviene de sus “usuarios” exactamente; la

financiación proviene de un grupo de interesados, **los patrocinadores**, que no son su objetivo principal, son entidades o personas que apoyan los fines de la ONG; en este caso la principal fuente de ingresos en el año 2013 fue pública⁴, con un 55,3% del total, le seguían los ingresos propios con un 25,3% y la financiación privada con un 19,4% (Ruíz Villafranca et al., 2015). En este sentido la capacidad de aumentar la financiación, la privada y la propia, condiciona la libertad en la forma de llevar a cabo los proyectos, el tipo de planificación y la flexibilidad de acción de las entidades. La TD puede servir para apoyar y desarrollar nuevas acciones de captación de fondos. Existen entidades en las que casi su única fuente de ingresos es pública, como es la situación de **SI**, o que solo tienen financiación privada y propia, como es el caso de Médicos sin fronteras⁵.

Por último, un gran grupo de interés son **las personas asociadas**. Éstas, que pueden ser también parte del voluntariado o incluso de las personas contratadas, formarían parte de la masa social de la entidad. Ampliar esa masa social es crucial para aumentar la capacidad de influencia en la sociedad y con las herramientas y la estrategia adecuadas se puede conseguir. En este momento solo el 25% de las entidades utiliza un CRM (gestor de relaciones con el cliente) para la gestión de sus asociados, frente a un 66,6% que usa el Excel o equivalente; el resto usa otros sistemas (Fundación ISDI & Fundación Botín, 2021). Sigue siendo un grupo que evolucionará en relación directa a la expresión de la cultura de cada entidad.

Según el barómetro de la Fundación ISDI y la Fundación Botín del año 2021, el panorama que presenta el TSAS es el de una mayoría de entidades que no tiene una estrategia definida con una hoja de ruta clara para la TD. Solo el 36,6% dice tener una estrategia digital, aunque la mayoría realicen acciones concretas. Así, un 73,9% de las organizaciones, con mínimas variaciones en función de su tamaño, admite que la principal transformación que están llevando a cabo es el uso activo de sus perfiles en redes sociales y el 64,6% dispone de una página web (Fundación ISDI & Fundación Botín, 2021). Hay que incidir sobre el hecho de que para muchas entidades la gestión de la RRSS junto con herramientas como el Excel, para la gestión de socios/participantes, constituyen todo su concepto de implementación de la TD y que, en este momento, la mayoría de las organizaciones no tiene previsto invertir en tecnologías más avanzadas. El barómetro muestra el tanto por ciento de entidades que utiliza activamente las RRSS, dispone de una página web que sea *responsive* y *mobile*⁶ o que hace uso de los datos

⁴ Financiación pública: Procede de diferentes organismos de la Administración Pública, sea ésta por vía de convenios, contratos, subvenciones, patrocinios, etc.

Financiación privada: Procede de personas físicas, empresas, Obras Sociales, fundaciones, etc.; sea ésta por vía de donaciones, contratos, subvenciones, convenios, patrocinios, etc.

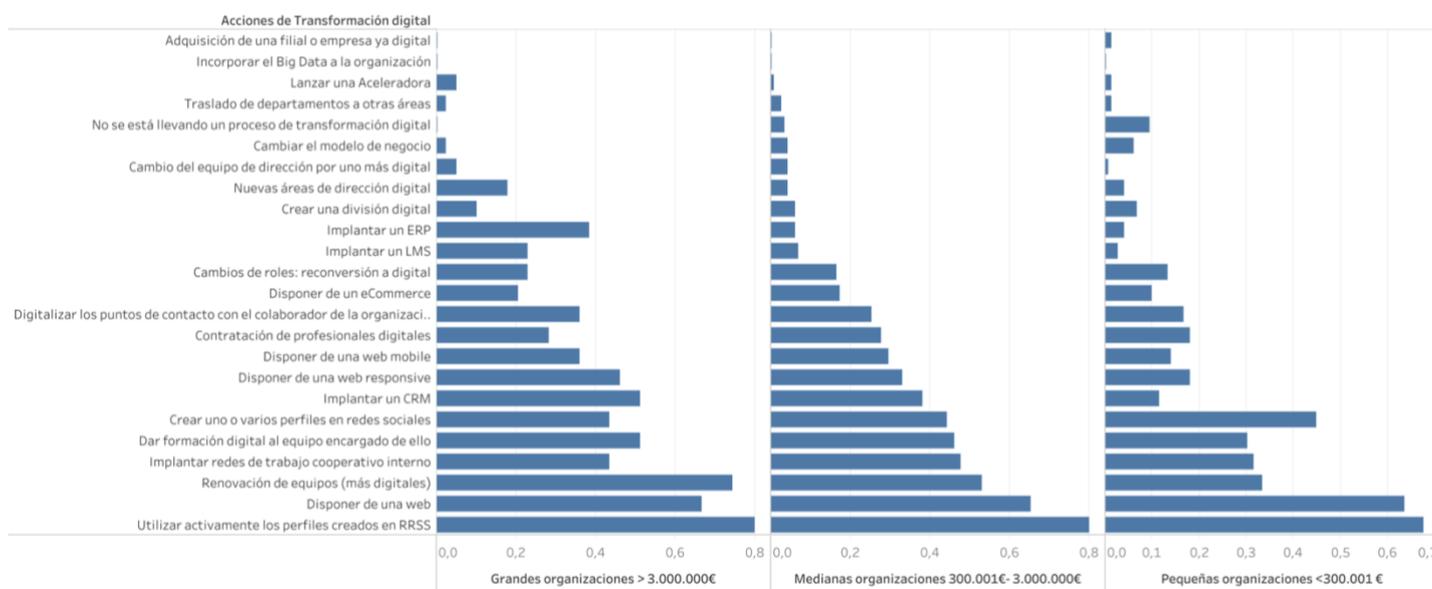
Financiación propia: Procede de pagos de usuarios por servicios prestados, venta de productos, cuotas de personas usuarias y/o entidades colaboradoras, renta de patrimonio (ingresos financieros, por arrendamientos, etc.) o aportaciones del promotor. (Ruíz Villafranca et al., 2015)

⁵ En 2021 el 97,1% de los ingresos mundiales de MSF fueron de origen propio y privado. (Arango, 2022)

⁶ Una página web *responsive* es aquella que es capaz de adaptarse a cualquier dispositivo donde se visualice. El diseño *mobile web* es dar prioridad a los dispositivos móviles antes que a ordenadores en el proceso de creación de una página web.

en sus decisiones. Una de las conclusiones del referido barómetro es que las organizaciones más grandes desarrollan más acciones de TD que las más pequeñas.

Gráf. 7: Acciones de TD en ONG según su tamaño



Fuente: elaboración propia a partir del Barómetro 2021 de ISDI

Para llevar a cabo la TD hay que valorar tres factores y tres retos que, según el *Libro Blanco de la Transformación Digital del Tercer Sector* (Morenés et al., 2022), son los factores estratégico, cultural y organizacional y los retos operativo, económico y social, que de forma muy esquemática se presentan a continuación. El factor estratégico pivotará alrededor del liderazgo. El factor cultural implica hacer frente a la resistencia al cambio y la aversión al riesgo, la TD implica nuevas rutinas, herramientas y modelos organizativos. El factor organizacional significa hacer frente a la falta de conocimiento digital pero también a la falta de talento. El primer reto es el operativo qué y cómo hacerlo; existiendo una gran incertidumbre al estar en un ambiente de continuo cambio y desarrollo, hay que enlazar con las necesidades y las capacidades. El reto económico, es, junto con el liderazgo, el principal obstáculo. Por último el reto social, la importante brecha digital de los colectivos más vulnerables agrava la situación.

Toda la organización requerirá interiorizar lo que conlleve la TD en las diferentes áreas (redefinición de procesos, reestructuración organizacional, ajuste en el plan de comunicación y/o marketing, etc.) y hacerse partícipe del cambio. (AEF & ALTRAN, 2019).

2.3 PESTEL del Tercer Sector

Una vez desgranadas en los apartados anteriores las principales características de las entidades del Tercer Sector y basado en esa información se desarrolla el análisis PESTEL. El ámbito geográfico de este análisis será el nacional, pues éste es el ámbito en el que desarrolla sus funciones Solidaridad Intergeneracional.

- **Dimensión política**

Existe un decidido impulso de políticas de TD por parte de los poderes políticos y en este momento se está en proceso de la total digitalización de la Administración Pública y del fomento y apoyo a esas políticas en el ámbito privado a través de los Fondos Next Generation. En este sentido, el Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030 ha publicado una subvención para la TD de las entidades del Tercer Sector, centrada en fomentar un cambio de cultura en el sector. Esta tendencia parece que seguirá en el tiempo al tratarse de un objetivo que la UE ha asumido para el conjunto de los países socios y abarcando a todas las esferas de la sociedad.

Organizaciones de diferente origen están llevando a cabo acciones de fomento y apoyo al TSAS en la TD como pueden ser la publicación de diversos estudios e informes o, incluso, el acompañamiento con voluntariado para la TD.

- **Dimensión económica**

El TSAS tiene una fuerte dependencia de las subvenciones públicas, lo que obliga a trabajar con unos objetivos a corto plazo en el tiempo, normalmente un año, y muy dirigidos a la prestación de servicios concretos sin flexibilidad a la hora de ejecutar el presupuesto.

Cada vez existen más canales para conseguir donaciones particulares y socios/as que serán la base para trabajar en proyectos a medio plazo. El desarrollo del *fundraising*⁷ está siendo una palanca de cambio importante en el sector.

Al mismo tiempo, la crisis económica afecta a la obtención de otras formas de financiación que no sean las públicas. Es por ello por lo que se debe innovar en la obtención de fondos o en la obtención de prestaciones en especie, asesoramiento o acompañamiento que pueden suplir, en muchos casos, la falta de financiación. En este sentido acciones como las de la Mesa del Tercer Sector Social de Cataluña, que tiene un proyecto de consultoría pro bono para ayudar en la innovación tecnológica, son decisivas para el despegue de la TD en el sector (M4Social, s. f.).

- **Dimensión sociocultural**

Las ONG han surgido como una respuesta de la sociedad civil para canalizar el deseo de querer mejorar la calidad de vida de una parte de la sociedad o de sentimientos de protección medioambiental, con la organización y desarrollo de las acciones encaminadas a tales fines. La TD no es percibida como un elemento prioritario frente a las urgencias sociales.

⁷ El fundraising es el conjunto de las actividades de captación de recursos que realizan las ONG.

Hay que valorar que no ha habido, históricamente, una fuerte cultura de la innovación en el tejido empresarial español y mucho menos en el de las empresas sin ánimo de lucro. En este momento existe un gran consenso sobre la urgencia de la implantación de las nuevas tecnologías, el big data y la TD en las empresas y en la Administración Pública, pero este debate y sentimiento de urgencia está llegando con más retraso a las entidades del TSAS tal y como se deduce de los datos recogidos en el *barómetro de la ISDI Fondation y Fundación Botín del año 2021* al haber más de un 60% de las entidades sociales que no tienen definida una hoja de ruta de la TD en su entidad.

En la actual sociedad hay una gran cultura del móvil y del WhatsApp pero, a pesar de ello, no hay una gran cultura digital, independientemente del nivel sociocultural. Existe, además, un claro sesgo de género, siendo las mujeres quienes menos habilidades digitales tienen; sin embargo, esta situación cambia en menores de 24 años en los que el sesgo de género desaparece (Gómez Crespo & de la Torre Cuellar, 2022). La UE señala que el 42% de las personas carecen de competencias digitales básicas en Europa y que esta situación, agravada por la Covid 19, ha emergido en forma de la llamada pobreza digital (*Brújula digital 2030: el enfoque de Europa para el Decenio Digital*, 2021), que es uno de los focos de interés de la UE para este decenio.

- **Dimensión tecnológica**

Se dispone de muchas soluciones puntuales de trabajo colaborativo, de utilización de la nube, de pizarras digitales, de automatizaciones, de análisis de datos, etc. y también de soluciones globales. Pero antes de acceder a una herramienta hay que valorar en qué ámbito se quiere impactar, desde un ámbito muy concreto y con una herramienta muy sencilla hasta ámbitos más amplios que requerirán de herramientas más complejas:

- La comunicación entre el equipo y la dirección (slack, herramientas de gestión del tiempo, etc.)
- La coordinación y colaboración de los equipos (trello, miro, mural, etc.)
- Gestión del conocimiento (analytic Google, herramientas de análisis de RRSS, etc.)
- La gestión de la documentación en la nube (Drive, Dropbox, etc.)
- La gestión de los socios y el voluntariado (SinergiaCRM, CiviCRM)
- La gestión de la entidad (Berry, Cucunver, etc.)

- **Dimensión ecológica**

La TD supone, en muchos casos, un uso más racional de los medios, técnicos y humanos, y se percibe como una mejora ecológica importante. Aunque conlleve el uso de herramientas muy demandantes de electricidad para funcionar. Al mismo tiempo, se generan menos documentos,

se necesita menos espacio y el teletrabajo puede ayudar a un uso menor de oficinas y medios de transporte sin que el desarrollo del trabajo se vea afectado.

- **Dimensión legal**

Las ONG tienen un marco legal muy claro. Sobre todo la ley que más les afecta es la de protección de datos, pues trabajan con datos altamente sensibles. De hecho, esto ha provocado una parálisis en muchas organizaciones por un exceso de celo y de burocracia ante el temor a tener desprotegidos los datos. Una vez superado este punto de contracción digital con otra crisis, esta vez sanitaria, la nueva realidad post-covid ha acelerado la implantación de sistemas en remoto y con ello el uso de la nube.

El sistema español de contratación hace que las ONG casi no incorporen personal fijo, pues al depender de subvenciones públicas o donaciones no estables no tienen garantizados los proyectos en el tiempo y no suelen tener reservas económicas para asumir los costes de personal.

Las ONG que acceden a recursos públicos se encuentran bajo un estricto control de sus ingresos y gastos por parte de la Administración Pública. No obstante, en la actualidad buscan obtener la condición de entidades de utilidad pública, se auditan sus cuentas, etc. obteniendo ventajas antes las Administraciones Públicas y ante la sociedad.

Tabla 1: Representación gráfica del PESTEL del TSAS

MN: Muy negativo, N: Negativo, E: Equilibrado, P: Positivo, MP: Muy positivo

	MN	N	E	P	MP
F. políticos					
- Impulso de políticas de TD por parte de los poderes políticos.					●
- Aumento de las subvenciones y del apoyo para el desarrollo de TD en las entidades sociales.				●	
- Diversas organizaciones están aportando conocimiento sobre la TD.				●	
F. económicos					
- Fuerte dependencia de las subvenciones públicas		●			
- La crisis económica afecta a la capacidad de obtener financiación.		●			
- Mayor número de canales para llegar a donantes y socios.				●	
- Posibilidades de colaboraciones, voluntariado.					
F. socioculturales					
- Sentimiento de urgencia en el sector público y privado para la TD, no tanto así en el TSAS.				●	
- No existe cultura de la innovación en la TSAS.	●				
- Bajos niveles de habilidades digitales y con fuerte sesgo por género.		●			
- Cultura de la comunicación a través de aplicaciones de móvil.				●	
F. tecnológicos					
- Gran variedad de soluciones tecnológicas sencillas o complejas, adaptables a cada situación.				●	
F. ecológicos					
- La TD significa un uso más racional de los recursos.				●	
F. legales					
- Marco legal muy estricto en protección de datos que ha provocado miedo en las organizaciones.		●			
- Control por parte de las administraciones públicas.			●		
- Precariedad laboral al no poder garantizar los puestos de trabajo	●				

Fuente: elaboración propia

3 SOLIDARIDAD INTERGENERACIONAL

Una vez que se ha analizado la situación del TSAS en España, ahora es necesario concretar estudiando el perfil de **SI** y su situación con respecto a la TD. **SI** es una asociación de ámbito e implantación estatal y sin ánimo de lucro que tiene como fin principal prestar atención integral a las personas mayores, dependientes del medio rural, al tiempo que procurar apoyo a las familias comprometidas con su cuidado, dando especial relevancia a la mujer cuidadora.

3.1 Visión general de la ONG

La entidad nació en 2004 a partir de la iniciativa ciudadana, como respuesta ante la necesidad urgente de intervenir en el medio rural para atender y cuidar de las personas mayores por ser éstas las más desfavorecidas en cuanto a la oferta de servicios sociales y las que más dificultades encuentran para acceder tanto a la información, al asesoramiento, a la orientación, a la formación, etc. como a los recursos públicos. Persigue facilitar prioritariamente a la población rural las oportunidades con las que cuenta el medio urbano en relación con los servicios sociales dirigidos a los colectivos más desfavorecidos. Además, la solidaridad entre las generaciones es un eje fundamental en el que continuar apoyándose cuando se viven situaciones de dificultad y se precisan servicios específicos y prestaciones adaptadas a las necesidades de atención social.

La misión, visión y los retos de **SI** están recogidos en la memoria técnica de la entidad (Memoria técnica 2021, 2022), y son los siguientes:

- **La misión**

Representar al colectivo de personas mayores para mejorar su calidad de vida y las de sus familias cuidadoras y facilita la prestación de servicios domiciliarios y de proximidad, para prevenir y atender las situaciones de dependencia y promover el envejecimiento activo y participativo y la autonomía personal, la igualdad de todas las personas, la dignidad humana, contribuyendo a la eliminación de las brechas existentes entre el medio rural y el urbano.

- **La visión**

Las personas mayores del Siglo XXI tenemos la oportunidad de crear un nuevo modelo de envejecimiento, de liderazgo activo y participativo en temas relevantes de la sociedad, contribuyendo desde la experiencia y aprendiendo con la innovación, la ciencia y la tecnología, para lograr un mundo más inclusivo.

- **Los retos**

Ofrecer servicios domiciliarios y/o de proximidad a las personas mayores del medio rural, es un reto en el que seguir avanzando, facilitando la participación y la implicación de los mayores en el desarrollo y la toma de decisiones en actividades relevantes.

Participar en la sociedad actual, sin mirar la edad, sentirse parte, ocuparse del cambio climático, del estilo de vida sostenible, de la economía circular, etc. son temas de interés para seguir estando activo, y estos son temas que seguiremos trabajando en la entidad además del desarrollo sostenible y la digitalización del uso de la Administración electrónica.

Para vivir en casa hasta el final hay que contar con casas adaptadas, accesibles y sostenibles. Por ello y dado que existen más de 100.000 personas que no pueden salir a la calle por estos motivos, vamos a realizar una campaña de sensibilización continuada sobre esta problemática y prestar un servicio de información y asesoramiento de cómo lograr este objetivo, sin que ello signifique un gran coste difícil de asumir

- **Los fines de la organización son los siguientes:**

Representar y defender al colectivo de personas mayores ante las instituciones públicas y privadas.

Educar para la vida activa y participativa a través del aprendizaje continuo y fomentar la adopción libre de las propias decisiones consagrando así, la autonomía de la persona en todas las actividades de la vida.

Impulsar, potenciar y ejecutar actuaciones encaminadas a erradicar cualquier forma de discriminación por razón de edad, sexo, lugar de residencia: en condiciones de igualdad.

Incrementar el bienestar y la calidad de vida de las personas mayores y sus familias a través de la prestación de servicios sociales de calidad y centrados en la persona.

Organizar servicios y actividades tendentes a conseguir un mayor bienestar social y calidad de vida entre los asociados y la población rural en general.

Favorecer la integración de la mujer rural en el mundo laboral, a través de la creación de empleo para el cuidado y atención a las personas mayores, dependientes y discapacitados.

Colaborar con administraciones públicas e instituciones para mejorar la protección de los derechos de las personas mayores.

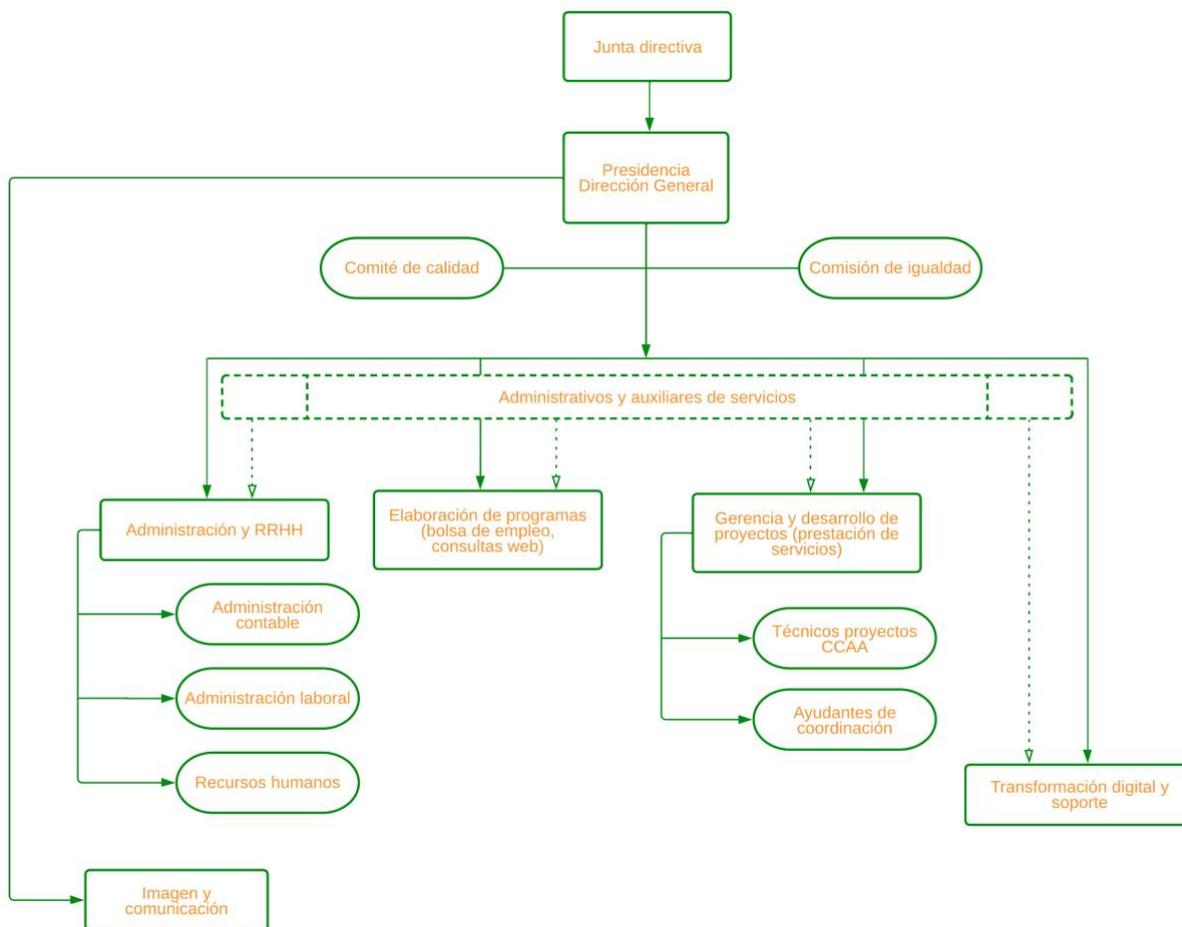
Defender un elevado desarrollo de la sanidad, la educación, las infraestructuras, los servicios sociales en igualdad de condiciones en cualquier ámbito, sea rural o urbano y para todas las personas y edades.

Potenciar las relaciones intergeneracionales favorecedoras de intercambios culturales, educativos y maneras de vivir, pensar y sentir, logrando la inclusión social.

Establecer sistemas innovadores de prestación de servicio social, así como nuevas formas de convivencia, atención y cuidado de las personas mayores, atendiendo a sus

características específicas (dispersión, despoblación, falta de infraestructuras, aislamiento pobreza, exclusión, etc.).

Fig. 1: Organigrama de **SI**



Fuente: Elaboración propia del organigrama de **SI**

Los datos de la asociación **SI** en 2021, extraídos de su Memoria Técnica, muestran una organización de ámbito de actuación nacional que, además de obtener financiación a través de subvenciones públicas, trabaja en colaboración con otras entidades, en concreto tiene 920 convenios con Corporaciones Locales y 169 convenios con asociaciones locales, de mujeres, vecinos y mayores.

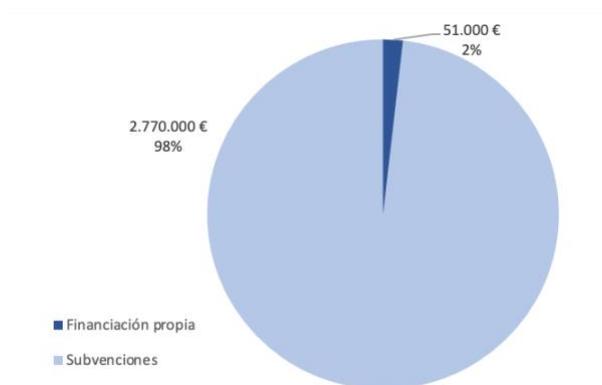
Los ingresos durante el año 2021 fueron un total de 2.815.000 €, de los que solo 45.000€ son financiación propia, y la distribución fue de 2.555.000 € en personal, 230.000 € en mantenimiento y el resto en otros gastos. La plantilla contaba ese año con 88 trabajadores en total.

Gráf. 8: Gastos de SI en el año 2021



Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria de SI 2021

Gráf. 9: Presupuesto de SI en el año 2021



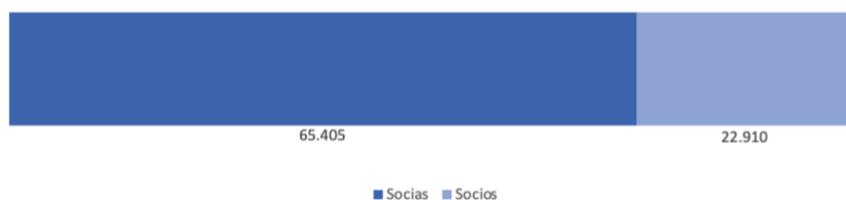
Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria de SI 2021

El impacto social se puede medir en las 1.940.862 personas a las que se ha llegado, los 88.315 socios y los 1.002 voluntarios. La asociación diferencia entre sus usuarios a aquellos que acceden de forma digital, principalmente al buscador de ayudas y servicios sociales; buscador que, como ya se ha indicado, es el único que da información de todas las convocatorias que se publican en España. Los restantes usuarios son los denominados indirectos y los presenciales, tanto de las actividades como de los servicios domiciliarios.

Gráf. 10: Número de personas beneficiarias de SI en 2021



Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria de SI 2021

Gráf. 11: Número de socios de **SI** por sexo en 2021

Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria de **SI** 2021

SI ha identificado a sus stakeholders (interesados) como grupos de interés, entendiendo por grupo de interés a toda persona, institución o grupo que tiene interés, o está afectada, en la prestación del servicio o en los resultados obtenidos. La propia entidad los ha clasificado de la siguiente manera:

- Beneficiarios
- Profesionales-Socio-Sanitarios
- Gestores/as y personal de apoyo
- Dirección de **SI**
- Empleadores
- Proveedores
- Administraciones Públicas
- Sociedad en general

Esta clasificación, descrita en el Manual de Calidad, es interesante por el proceso de estudio interno que la entidad ha realizado de sí misma y los motivos para hacerla de ese modo.

Los cauces de participación de los interesados están articulados con la publicación y difusión de resultados, la gestión de quejas y sugerencias, la gestión de incidencias y reclamaciones, la satisfacción y felicitaciones, generando indicadores que son de referencia para la toma posterior de decisiones. Existen vías de comunicación con todas las personas contratadas para mejorar los servicios que se ofrecen, aunque no a través de acciones de coideación.

Además, cada grupo de interés tiene unos cauces de participación bien definidos. A continuación, se muestran algunos de los indicadores que son evaluados dependiendo del servicio prestado. Los beneficiarios son encuestados para conocer su satisfacción sobre la organización de las actividades formativas, los contenidos, la duración, la valoración de los formadores, los medios, etc. Los formadores y los fisioterapeutas rellenan tanto las fichas de los beneficiarios como de las acciones realizadas. Anualmente se tiene planificado, en el marco de la gestión de la certificación de calidad ISO 9001-2015, la elaboración de un Informe de Resultados de Indicadores en el que se recogen los principales resultados e indicadores de las actividades realizadas, así como los logros alcanzados el año anterior que, tras su aprobación,

se publicarán junto a las propuestas de mejora. Consecuencia del análisis realizado, posteriormente, se impulsará su implementación. El sistema de obtención de datos está muy estructurado y jerarquizado, y, tal como se ha explicado anteriormente, está basado en la base de datos Excel y su implementación se hace de forma manual. Hay que incidir que estos datos sirven para conocer el desempeño de los proyectos pero también que son datos que miran hacia atrás, hacia lo hecho y su estudio es anual, es decir, que no permiten cambiar las acciones durante el desarrollo de los proyectos.

3.1.1 DAFO

El estudio de la información que se ha ido perfilando en los apartados anteriores, tanto del TSAS como de **SI**, es la base del siguiente análisis de situación de **SI**.

Tabla 2: DAFO de **SI**

	Puntos débiles	Puntos fuertes
	Amenazas	Oportunidades
Factores externos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las tres grandes ONG, entidades singulares, cada vez crecen más en detrimento del resto. 2. Hay entidades que compiten en el mismo ámbito social por las mismas subvenciones. 3. Hay entidades que ya han comenzado su TD, accediendo a subvenciones y proyectos concretos y mejorarán su capacidad de acción. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las políticas públicas para incentivar la Transformación Digital en la sociedad se están trasladando también al Tercer Sector. 2. SI tiene capacidad de presión institucional por ser una entidad referente en su sector. 3. SI es una organización con una presencia pública importante que puede aprovechar para buscar otras formas de financiación.
	Debilidades	Fortalezas
Factores internos	<ol style="list-style-type: none"> A. Rigidez jerárquica. B. La TD no está definida. C. Resistencias al cambio. D. Falta de talento y habilidades digitales entre la plantilla. E. Falta de programas de formación digital para la plantilla. 	<ol style="list-style-type: none"> A. La Presidenta siente la urgencia de la TD. B. El proceso de digitalización está completado. C. Son un referente en el mundo de la dependencia por el acceso universal a la documentación y de petición de información usando la web y la app en todo el territorio nacional. D. Tienen un protocolo de marketing y de comunicación. E. Tienen un equipo directivo comprometido y especializado. F. Han obtenido la certificación ISO 9001-2015 de calidad y por tanto han hecho un estudio interno muy importante.

- **Amenazas externas**

Las tres grandes ONG, entidades singulares, cada vez crecen más en detrimento del resto. Cáritas, Cruz Roja y la ONCE crecen a costa del resto de organizaciones del Tercer Sector (Gómez Crespo & de la Torre Cuellar, 2022). Esto ocurre, en parte, porque tienen más independencia económica al tener diversas fuentes de financiación y tienen más voluntariado, lo que les permite dedicar esfuerzos en transformar sus entidades y ser más eficaces. Este proceso las hace más atractivas a la hora de competir por subvenciones públicas y, al mismo tiempo, aumentan su masa y presencia social.

Hay que destacar que también existen otras entidades sociales, de menor tamaño, que compiten por las mismas subvenciones y que, en cualquier momento, pueden aportar ventajas competitivas gracias a proyectos novedosos apoyados en la TD. En este grupo hay que valorar las que estén acudiendo a las subvenciones para la TD y estén siendo capaces de innovar, tanto en su gestión externa como interna, obteniendo una clara ventaja competitiva.

- **Oportunidades externas**

Las políticas públicas para incentivar la Transformación Digital en la sociedad se están trasladando también al Tercer Sector: la presión por la TD después de la crisis sanitaria de la Covid 19 determinará que en los próximos años se generen fuentes de financiación para la TD y aquellas organizaciones que estén ya en procesos de debate y definición de la TD estarán preparadas para solicitar estas financiaciones. La visión europea para 2030 es *una sociedad digital en la que nadie se quede atrás* (Brújula digital 2030: el enfoque de Europa para el Decenio Digital, 2021. p. 3) y, en este sentido, el Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030 ha convocado una subvención para la TD del TSAS en noviembre de 2022.

SI tiene capacidad de presión institucional, es una organización referente en su sector. El peso de las organizaciones condiciona que puedan presionar para que las instituciones públicas entiendan que la TD es una prioridad para la calidad del Tercer Sector y subvencionen programas que ayuden a su desarrollo. Además, el peso de las entidades puede ser determinante para que se vean favorecidas con convenios específicos.

SI puede acceder a otras formas de financiación apoyándose en su peso social.

- **Debilidades internas**

Rigidez jerárquica: Las ONG cuando empiezan a crecer se desarrollan, tradicionalmente, como empresas de organización de tipo funcional, con departamentos cerrados y con un sistema de toma de decisiones en cascada, de arriba hacia abajo. Las estructuras suelen dividirse entre las que gestionan la administración de la entidad, los RRHH, las solicitudes y justificaciones de subvenciones y los grupos que trabajan directamente con los beneficiarios. Esta es una estructura que permite una muy buena optimización de los recursos técnicos y humanos pero,

al mismo tiempo, crea estratos jerárquicos de diferente implicación e influencia política. **SI**, aunque tiene un organigrama adaptado a sus singularidades, no escapa de este sistema de trabajo en cascada. Esto ayuda a que haya una excelente planificación y ejecución de los proyectos. En este momento dispone de medios de participación a través de petición de ideas o sugerencias, pero sin ningún tipo de proceso de ideación en común.

La TD no está definida: La alta dirección, y muy significativamente la Presidenta, sí entiende que el futuro va de la mano de la TD. En estratos medios-altos de la dirección la TD se identifica con la digitalización, la formación en Excel y en todo caso el uso de algún programa que ayude a la gestión interna. Todavía no se ha producido un debate profundo sobre el significado de la TD dentro de la organización y los cambios que supone, no solo tecnológicos sino también de procesos y de personas.

Resistencias al cambio: Resistencias que se afianzan en toda la organización dado que no hay una estrategia definida y defendida por la dirección y, con ello, ni asumida ni corresponsabilizada por el personal, lo que se enlaza con la siguiente debilidad.

Falta de talento entre la plantilla: Existe un problema complejo de gestión de los RRHH, común a todas las ONG, y es la falta de competencias digitales entre los perfiles profesionales propios del Tercer Sector. Se produce, además, una falta de proactividad por parte de las y los profesionales que alimenta, todavía más, la resistencia a cualquier cambio.

Falta de formación digital para la plantilla: La poca estabilidad laboral condiciona el escaso tiempo que se dedica a formar a la plantilla, priorizándose el desarrollo de otras habilidades. Al no tener una estrategia digital definida no existe una ruta perfilada para el desarrollo de capacidades digitales.

- **Fortalezas internas**

La alta dirección tiene asumida la necesidad de la TD: La presidencia de la organización tiene muy presente que, para ser una ONG en la vanguardia, como ha sido hasta ahora, deben plantearse la TD. Se es muy consciente de que el futuro pasa por innovar y mejorar, pero no se sabe por dónde empezar.

Proceso de digitalización: **SI** se encuentra en un punto intermedio en la digitalización, puesto que la recogida de datos de las intervenciones presenciales sigue siendo totalmente manual. Una vez se vuelcan los datos al Excel correspondiente se trabaja de forma digital. Existe una cultura de la recogida y gestión de los datos de forma sistematizada y ordenada tanto de los datos del uso de las RRSS y la página web como de los datos internos.

Tienen perfectamente diseñado un protocolo de marketing y de comunicación multicanal: El protocolo pretende que toda la plantilla conozca la metodología y los objetivos de la comunicación de **SI**, que son:

Coordinar de manera efectiva todos los canales de comunicación.

Fortalecer la imagen de marca, generando una reputación que atraiga a nuevos usuarios y fidelice el vínculo con los actuales.

Incrementar la influencia, el alcance y los seguidores. Aumentar el número de visitas al portal web y número de seguidores en RRSS.

Facilitar el diálogo entre los distintos departamentos para que las propuestas, las ideas y las dificultades circulen y se puedan tener siempre en cuenta.

Involucrar e informar a todos los miembros de la organización de las pautas a seguir para cuidar la imagen corporativa.

Convertirnos en una ONG de referencia en el sector.

En el manual de comunicación (SI, 2022b) se explica claramente cómo hacer uso del correo, del WhatsApp, del servicio de Zoom y de Google Drive para acceder a los archivos compartidos y a las plantillas, el formato tipográfico que hay que usar, la paleta de colores, etc., cómo hacer las fotos y los vídeos de las actividades. La comunicación se configura a través del correo electrónico y wetransfer es la plataforma empleada para archivos muy pesados. Las fechas de envío están fijados para cada comunidad autónoma. Además, se especifica cómo interactuar con las redes sociales de la entidad. También se detalla cómo es la estrategia de marketing a través del correo con dos acciones diferenciadas: la primera, consistente en enviar los 4 boletines diferentes que se hacen mensualmente (mayores y envejecimiento saludable, discapacidad, mujer y familia) destinada al listado de las personas que han participado en cursos, talleres, etc.; y la segunda, que corresponde campañas puntuales como la de Navidad o sobre ayudas concretas listado al de voluntariado, medios de comunicación y otras entidades.

La página web es dinámica y en constante actualización, donde se cuelgan los boletines mensuales y se suben de forma periódica artículos sobre diferentes temáticas. La página cuenta con un potente buscador que también tiene una aplicación para los teléfonos móviles. El motor de búsqueda es único en España, pues permite encontrar información de servicios sociales de cualquier institución pública del país, local, autonómica o estatal, permitiendo desde 2006 tener toda la información en un solo buscador y al alcance de cualquier usuario, pudiendo hacer búsquedas por colectivos, iconos, palabras clave o municipio; esto ha convertido a **SI** en un referente de transparencia y de accesibilidad a la información. Relacionado con el buscador existe un servicio de consulta online que da respuesta a las dudas; este servicio no es un chatbot sino que está gestionado por personas por lo que las respuestas no son inmediatas; la experiencia es que suelen ser consultas de tipo técnico que requieren de una respuesta individualizada.

SI tiene perfiles en las siguientes redes sociales Twitter, Facebook, YouTube, Instagram y LinkedIn, que se alimentan de forma periódica y gracias al protocolo de marketing. Los elementos que se suben tienen una uniformidad y una calidad contrastada.

La entidad recoge los datos tanto de la página web como de las redes sociales de forma inmediata haciendo uso principalmente de Google analytics. Aunque hasta hace poco no se elaboraban informes con los datos, gracias a la aplicación de la certificación de calidad se ha sistematizado la generación de auditorías que contemplan el estudio de todos los datos.

Equipo directivo comprometido y especializado: Los directivos de los equipos y de los departamentos están altamente motivados y se han especializado en su campo, lideran sus grupos de trabajo y conocen perfectamente sus proyectos. Además, tienen tanto personal propio para gestionar las RRSS como para gestionar las TIC de la entidad.

Han obtenido la certificación ISO 9001-2015 de calidad: Tienen todos los procesos de trabajo y de documentación definidos, indicadores de desempeño perfectamente parametrizados y poseen controles de calidad y auditorías. Esto les hace tener un conocimiento exhaustivo de su organización y de su forma de trabajar, además de no tener fugas de información.

3.1.2 Herramientas informáticas

Las principales herramientas que usa **SI** forman parte del paquete Office. El Word es utilizado para la generación de textos, que en una ONG dependiente de subvenciones públicas pueden ser ingentes. El Excel es la principal herramienta de trabajo de la entidad, puesto que se usa como formato de volcado de datos de las actividades de los usuarios de los talleres o cursos, las encuestas de satisfacción, las actividades, que en un primer momento se recogen a mano y que se pasan a las plantillas de Excel. Igualmente es el formato en el que se rellena la plantilla de las tareas diarias. Estos datos se envían a los servicios centrales por correo electrónico. En el área de gestión, el Excel es el programa con el que se ha realizado el documento de planificación de los proyectos que, una vez aprobados, se va rellenando y permite distribuir el presupuesto total del que se irá liberando mensualmente a partir de los datos del personal asignado planificado por horas/mes. Estos registros permiten tener una visión global de la gestión presupuestaria y de la actividad del personal.

También con Excel se ha diseñado el programa SI.gestion a través del que, volcando los datos de los proyectos (las plantillas de Excel que rellena cada trabajador/a), se genera la ejecución mensual de cada proyecto, que incluye los gastos y las nóminas. Este programa permite hacer búsquedas por proyectos o por personas. Gracias a códigos de identificación se obtienen las gráficas y las tablas que se usarán posteriormente en las justificaciones de las subvenciones.

Y por último, el programa Excel es la base de datos que se usa para la gestión de los socios.

Para la gestión de las nóminas usan el programa Nominaplus en su versión básica, a partir del que, copian y pegan los datos manualmente al Excel SI.gestion.

El uso del “corta y pega” entre los diferentes libros de Excel es una debilidad conocida por la alta dirección y que genera un sobreesfuerzo para asegurar la correcta correspondencia de los datos.

Se usa Drive como almacén de datos en la nube y, para ello, disponen de un correo Gmail por comunidad autónoma. Esa nube, en realidad, solo opera en los proyectos regionales.

Disponen de una NAS con la que pueden conectarse en remoto y que es usada por la alta dirección para el volcado de los documentos de las justificaciones de las subvenciones y que proceden de los documentos de los servicios. Esta NAS sirve para el archivo de los documentos finales de todos los proyectos.

El correo corporativo se usa con el programa Thunderbird. Mailchimp es el proveedor para las campañas de marketing con el correo.

Además, y a partir de la pandemia, se han mantenido regularmente videoreuniones a través de la plataforma Zoom.

Como mensajería inmediata para la comunicación entre los equipos se usa el WhatsApp.

Para el uso de redes sociales (RRSS) utilizan las herramientas Business Manager de FB, Linktr.ee para Instagram y Twitter, Later para Instagram, Canva y el paquete Adobe para el diseño de los contenidos audiovisuales y Feed Preview para Instagram.

3.1.3 Madurez digital de **SI**

La madurez digital de la organización se puede valorar siguiendo el formato que establece el Estudio sobre l'estat de la digitalització al Tercer Sector (Civit & Albareda, 2022), que clasifica a las entidades en cuatro estadios: principiante, intermedio, avanzado y experto. Con esta clasificación **SI** estaría en el estadio intermedio pero, siguiendo el Modelo de Capacidades Digitales de TechSoup (*techsoup*, 2021), al que hace referencia el Libro Blanco de la Transformación Digital del Tercer sector, que es algo más detallado, la organización estaría en el proceso de tránsito entre la etapa 2 Funcional y la etapa 3 Estandarizada. A continuación, se hace una comparativa de los dos modelos y de la situación de **SI** en ellos.

- **Modelo M4social:**

Principiante: Son entidades sin competencias digitales, ni interés por tenerlas. Mantienen sus procesos en el plano analógico, la tecnología se implementa por motivos aleatorios, sin planificación ni interés por medir su impacto. Las organizaciones acostumbran a tener muchas fuentes de datos y a no recopilarlos por la baja colaboración entre los equipos y la baja o nula confianza en la calidad de los datos que recogen.

Intermedio: Las entidades aceptan la transformación digital lentamente y han modernizado algunos aspectos de su modelo pero son, en gran parte, reactivas y solo hacen cambios cuando lo necesitan. Suelen adolecer de falta de liderazgo o profesionalización.

Avanzado: Organizaciones que están implementando un Plan de Transformación Digital de manera holística e integrada siguiendo una hoja de ruta. En este punto son conscientes de la necesidad de analizar y medir con indicadores, de la importancia de poner al usuario en el centro y, también, de la necesidad de tener un equipo para trabajar la estrategia digital ofreciendo recursos y formación a sus profesionales para adoptar la transformación digital.

Experto: Estas entidades tienen una hoja de ruta de transformación bien establecida que está en constante evolución para adaptarse a nuevos contextos. Se identifican por ser entidades sociales innovadoras, conectadas, ágiles en la gestión, flexibles, que promueven la colaboración y abiertas. Pueden adoptar decisiones basadas en datos.

Este modelo, siendo muy válido, necesita de un mayor esfuerzo de trabajo para poder valorar la madurez de **SI**. Es por ello, que en este trabajo, se ha usado el Modelo de Capacidades Digitales de TechSoup, tal y como aparece en el *Libro Blanco de la Transformación Digital del Tercer Sector*, puesto que permite llegar a una valoración bastante ajustada a partir de los datos que se han obtenido de la propia entidad.

- **Modelo de Capacidades Digitales de TechSoup:**

Etapa 1: Ad Hoc. La entidad social invierte de manera reactiva y aislada en personas, procesos y soluciones digitales para satisfacer necesidades críticas o urgencias.

Etapa 2: Funcional. La entidad social hace algunas inversiones en personas, procesos y soluciones digitales para satisfacer necesidades del día a día o a corto plazo.

Etapa 3: Estandarizada. La entidad social hace inversiones en personas, procesos y soluciones digitales de manera regular y de acuerdo con un conjunto de pautas estandarizadas en toda la entidad.

Etapa 4: Optimizada. La entidad reconoce la importancia de hacer una inversión continua en la mejora de las soluciones digitales, las personas y los procesos.

Etapa 5: Adaptativa. La entidad evalúa constantemente su uso de la tecnología para obtener una ventaja estratégica e invierte significativamente en personas y procesos para estar en la vanguardia de la transformación digital.

En cada etapa, el Modelo de Capacidades Digitales de TechSoup valora seis elementos. Se ha resaltado cada elemento en el que está **SI** según la información obtenida a través de la dirección de la entidad.

Tabla 3: Madurez digital de **SI**

Elementos	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5
Cultura digital	Resistencia	Neutral	Receptividad	Apertura	Liderazgo
Capacitación	Poca o ninguna	A demanda	General	Avanzada	Emergente
Procesos organizacionales	Individuales	Informales	Documentados	Integrales	Iterativos
Enfoque digital	Aleatorio	Reactivo	Híbrido	Proactivo	Innovador
Estado de la tecnología	Limitado	Básico	General	Avanzado	Estratégico
Sistema de datos	Improvisados	Descentralizados	Centralizados	Integrados	Automatizados

Fuente: Elaboración propia del Libro Blanco TD

Puede decirse que la madurez digital de **SI** es media-alta. Está entre la etapa 2 y la 3 del modelo TechSoup. Tiene varias iniciativas muy bien estructuradas como son la página web, totalmente actualizada, con el mejor buscador de ayudas y servicios sociales procedentes de la Administración local, comunidad autónoma, comarcal, provincial y estatal, el cual se actualiza diariamente. Tiene un protocolo de comunicación perfectamente imbricado con la estrategia general, ofertando contenido estandarizado, tanto en boletines, como en vídeos en YouTube, reels en Instagram, etc. constantemente actualizados. La documentación está normalizada y toda la organización sabe qué hacer y cómo. Sin embargo, para la gestión interna se apoyan en el Excel exclusivamente y el trabajo en la nube está parcelado por comunidades autónomas, manteniendo todavía silos de información. En definitiva, es una organización reactiva, carece de una visión general sobre la Transformación Digital, no dispone de ningún programa de formación interna y ningún integrante de la organización parece querer liderar el cambio.

3.2 Análisis realizado

Una vez que se ha explicado la situación del TSAS y de la entidad **SI**, se expondrá el análisis realizado que sustentado en los estudios del TSAS y su TD publicados en los últimos tiempos, especialmente el *Libro Blanco de la Transformación Digital del Tercer Sector* de la Fundación Telefónica, *Estudi sobre l'estat de la digitalització* de m4social, *El Tercer Sector de Acción Social en España 2021: Respuesta y resiliencia durante la pandemia* de la Plataforma ONG de Acción Social y *La transformación digital en las ONG. Conceptos, soluciones y casos prácticos* del Programa ESADE-PwC, además de varios barómetros y otros informes. Toda esta documentación ha aportado información cuantitativa de calidad y descripciones de las entidades del TSAS y su situación con relación a la TD; se incorpora a estas fuentes el Encuentro andaluz de Transformación Digital del Tercer Sector de la Fundación Telefónica, que está disponible en YouTube, donde se han presentado casos de éxito y que también ha servido

para completar de forma cualitativa la información. Se ha completado el estudio con entrevistas a la Presidenta de la Coordinadora de ONG para el Desarrollo, a un miembro de la junta de Gobierno del Colegio Oficial de Trabajo Social de Las Palmas, al Departamento de Projects & IT de Médicos Sin Fronteras España, al coordinador d'Enginyers Voluntaris y, por último, los contactos establecidos con la entidad **SI**: una entrevista en profundidad con la presidenta de **SI** y con otro miembro de la alta dirección de la organización, varias entrevistas con la presidenta y una encuesta que fue respondida por 5 personas entre las y los directivos de **SI**, junto con el estudio de documentación de la entidad.

La documentación que sobre el tema se ha utilizado incluye estudios tanto de la TD en el Tercer Sector como de la situación del Tercer Sector en su conjunto. Estos estudios han aportado información y conclusiones altamente valiosas para poder tener una visión general del TSAS.

Las entrevistas tenían como objetivo recoger cómo se está viviendo la TD en ámbitos distintos dentro del TSAS, el sentido de urgencia y los retos a los que se están enfrentado y comprobar si difiere mucho de la información cuantitativa obtenida de los estudios realizados en el sector o si aportan algún conocimiento diferente o que pueda ser interesante para este trabajo.

Se dispone, pues, de información proporcionada por una gran ONG con proyección internacional, la visión de las ONG de ayuda al desarrollo, la visión del trabajo en ONG preferentemente de tipo local y la visión de ONG que trabajan como voluntarios para otras ONG. Se ha buscado con esto obtener información de una representación lo más amplia posible del Tercer Sector.

El modelo de entrevistas fue abierto con la presidenta de la Coordinadora de ONG para el Desarrollo, con un miembro de la junta de gobierno del Colegio Oficial de Trabajo Social de Las Palmas, con el coordinador d'Enginyers Voluntaris y con la Presidenta de **SI**; por medio de preguntas estructuradas y dejando las respuestas abiertas al departamento de Projects & IT de Médicos Sin Fronteras España (MSF en adelante) y a los miembros de la alta dirección de **SI**.

La encuesta para conocer la situación de **SI** se envió a la alta dirección, en concreto a los responsables de cada departamento. Se pretendía conocer los conocimientos, las simpatías y las posibles resistencias de las personas encargadas en un futuro de implementar cambios en la organización. La encuesta fue dividida en 4 partes: la primera centrada en la TD, la segunda orientada a mostrar los conocimientos sobre la TD en el Tercer Sector, la tercera recabó información sobre **SI** y la cuarta se centró en detectar resistencias o adhesiones al cambio.

3.3 Exposición de los resultados

La situación de las entidades del TSAS en relación con la TD, tal y como se ha podido comprobar más en detalle en apartados anteriores, se puede resumir con los siguientes datos (Morenés et al., 2022):

- El 48% de las entidades considera un freno las limitadas habilidades digitales de las y los trabajadores.
- Entre el 82-84% de las entidades admite que nunca realiza capacitaciones de habilidades digitales en su personal.
- El 83,8% de las entidades considera la falta de recursos como un freno a la TD.
- El 47,8% de las entidades destina menos de 1.000 € al año a acciones de TD.

Estos datos refuerzan la visión de que el Tercer Sector está trabajando en la digitalización pero que todavía queda mucho trabajo para la TD. Una gran mayoría de entidades tienen páginas web y RRSS, pero no hacen uso del BI, no tienen programas de formación y capacitación, muy pocas tienen perfiles digitales entre sus trabajadores y, sobre todo, considera que la TD son herramientas digitales.

Centrándonos en **SI**, se puede razonablemente concluir que es una entidad media, con implantación en todo el territorio español y que sufre de los mismos problemas que la mayoría de las entidades, no utiliza una definición correcta de la TD y por tanto no la puede implementar. Existe una importante necesidad de formación en habilidades digitales y también de un liderazgo fuerte en ese sentido. En este momento, se ha empezado a plantear el debate y su Presidenta está altamente motivada a que la asociación siga innovando. Se tiene que destacar que sí tienen perfiles digitales contratados llegando a tener en su organigrama el departamento de Transformación Digital y Soporte, lo que la sitúa en un buen punto de partida.

Una vez visto el marco general, se pueden destacar los siguientes temas que han surgido de las entrevistas, siendo las conclusiones muy similares a los datos cuantitativos de los estudios realizados en el sector. Lo más relevante es que se pone de manifiesto la falta de planes para la TD, incluso la falta total de conocimientos sobre lo que es y los beneficios que puede aportar, sobre todo en entidades con una madurez digital muy baja. Esto enlaza con los datos del mismo Parlamento europeo, que señala que el 42% de las personas en Europa carecen de competencias digitales básicas y que la UE tiene un déficit grave de profesionales en temas de ciberseguridad o análisis de datos (*Brújula digital 2030: el enfoque de Europa para el Decenio Digital*, 2021).

Las entidades consultadas, de forma general, han puesto de manifiesto que tienen otras urgencias, entienden la necesidad de la TD, pero no es una de sus prioridades. MSF en España, que ha desarrollado sus planes directores en IT (*Information Technology* o Tecnologías de la información) y que ahora está diseñando su estrategia digital, es consciente de que ya está obteniendo valor añadido de la TD iniciada en la entidad. *Esto se está reconociendo en términos de valor para el trabajo humanitario, simplificación de las tareas y calidad* tal y como se recoge en la entrevista realizada y aun así tiene frenos en el desarrollo de la TD porque hay otras prioridades y emergencias en la entidad. En el caso de **SI**, la presidencia tiene claro que desde su fundación han sido una organización a la vanguardia, usando IT y técnicas de marketing novedosas en el sector de la discapacidad y de las personas mayores en el mundo

rural y que ahora es el momento de reflexionar y diseñar innovaciones de la mano de la TD. En concreto la dirección de **SI** tiene conocimientos muy superficiales de lo que es la TD y en gran medida confunde la TD con la digitalización y solo ven posibles cambios en el tipo de tecnología que usa para facilitar el trabajo, sin visión de cómo usar la TD para incidir directamente en sus beneficiarios, a excepción de la persona encargada del Departamento de Transformación Digital que, por su formación, evidentemente, entiende los cambios que lleva aparejada la TD, y la Presidenta, que ha leído el Libro Blanco y maneja conceptos e ideas muy claros.

Tal y como hemos dicho anteriormente, la falta de conocimientos digitales es uno de los profundos frenos que sufren todas las organizaciones, pero que en el caso del TSAS tiene un mayor impacto si cabe por ser organizaciones con unos perfiles profesionales de tipo social que históricamente no han adquirido competencias digitales; en este punto desde la Junta de Gobierno del Colegio Oficial de Trabajo Social de Las Palmas se hizo gran hincapié en la falta de trabajadores o trabajadoras sociales en cursos, jornadas o estudios relacionados con la TD, destacando la falta de interés en ampliar los recursos formativos y de conocimiento en ese área. **SI** no es una excepción y la alta dirección acusa la falta de capacidades digitales básicas; el uso de Word o Excel, que se pueden considerar programas básicos, generan errores y dificultades también entre la plantilla más joven; esto provoca un profundo desánimo entre los mandos intermedios y superiores e incluso rechazo al uso de las nuevas tecnologías en previsión de los problemas que surgirán entre las y los trabajadores. Hay que destacar que a esta falta de competencias se une la ausencia de una cultura organizativa de mejora continua, que se pone de manifiesto en la ausencia de programas de formación y, mucho menos, de capacitación en *digital literacy* o alfabetización digital. En este sentido, por ejemplo, la entidad MSF solo ha empezado a implementar programas de *digital literacy* en su sección de España durante el año 2022, a pesar de ser una entidad con una alta madurez en TD. Esta situación, recursos sin habilidades, frustración de la dirección que no implementa acciones digitalizadoras y vuelta a empezar, crea un *círculo no virtuoso* que bloquea las pretensiones de modernización de las entidades. En este contexto la alta dirección de **SI** sí que cree que se debe hacer formación, aunque no han profundizado en qué tipo de formación, para qué habilidades ni cómo se debería organizar; esta es una de las grandes dificultades y el principal escollo que ven para el desarrollo de la entidad.

Otro punto que surge de los estudios y las entrevistas es que los enfoques tecnológicos están basados en demandas específicas y, como en el caso de la crisis de la Covid 19, si esa demanda decae se deja de usar la herramienta y se regresa a modelos anteriores. Estas observaciones mostradas en las entrevistas confirman los datos del *Barómetro digital del Tercer Sector* que indican que el 73,1% de las entidades tomaron la decisión de implementar la TD después de detectar esa necesidad real. Este dato, que pudiera parecer positivo, hay que confrontarlo con el hecho de que la mayoría carece de una hoja de ruta y, por ello, más parece que están en la fase de digitalización de la entidad que en la de TD. En el caso de **SI** la

demanda de nuevas herramientas está ligada a las necesidades del día a día, sobre todo, de la alta dirección, que expresa que los procesos internos requieren mucho tiempo y que necesitan agilizar su trabajo.

Las ONG, en España, obtienen gran parte de su presupuesto de convenios y subvenciones con entidades públicas (Ruíz Villafranca et al., 2015). La relación con las diferentes administraciones es vista como un proceso engorroso, falto de homogeneización y poco digitalizado todavía⁸. Además, los sistemas de medición que propician las Administraciones Públicas han llevado a las ONG a un sistema de cumplimiento de métricas cortoplacistas, sin valorar la rentabilidad social de los proyectos o de la propia entidad a medio o largo plazo. Este punto fue fuertemente recalado por la Junta de Gobierno del Colegio Oficial de Trabajo Social de Las Palmas. La falta de liderazgo de las Administraciones Públicas, además, implica que no hay todavía muchas líneas de subvención claras para la TD del Tercer Sector, ni procesos de formación. Pero siendo el económico uno de los factores decisivos a la hora de poner en marcha cualquier nuevo proyecto, no ha sido éste un tema central en las entrevistas, por lo que se afianza la idea de que pesa más la falta de conocimiento sobre el significado de la TD más que su abordaje presupuestario. Es de destacar el programa de TD que está realizando la Mesa del Tercer Sector de Cataluña que tiene visos de obtener mejores resultados a medio y largo plazo que las subvenciones públicas planteadas hasta el momento, porque este trabajo se basa en **acompañar** a las entidades durante el proceso de definición de su TD, trabajando con ellas la pregunta de por qué digitalizar, qué problema se quiere resolver, cómo definir los principales procesos y encontrar las claves de lo que no está funcionando y hallar soluciones que pueden ser tecnológicas o no. El proyecto final lo escribirá, con todo lo que implica de reflexión, planificación, etc., la propia entidad, que ya se habrá comprometido en este proceso. El resultado será, por lo tanto, único y adaptado a la realidad de cada organización. Este concepto, más propio de un sistema Agile, no encaja con la típica concesión de subvenciones por las Administraciones Públicas, que siguen un sistema de proyectos waterfall o de cascada.

Del estudio de la encuesta a **SI** se desprende que la alta dirección ve a **SI** como una entidad avanzada, pero con necesidad de seguir el camino de la mejora tecnológica; en relación al futuro, la Presidenta ve claramente que ya hay empresas que están trabajando en la innovación de los servicios que **SI** está prestando pero que en la entidad no son conocedores de ello. Hay que destacar que su principal interés se centra en las y los beneficiarios, en la mejora de la vida de las personas mayores que están solas y tienen dificultades para vivir en sus casas de forma independiente el máximo de su vida, lo que no sabe es cómo llegar a mejorar los servicios que están ofreciendo ahora.

⁸ Observaciones obtenidas de las conversaciones tanto con la dirección de **SI** como a la Presidenta de la Coordinadora de ONG para el Desarrollo.

3.4 Examen y discusión de los resultados

De la encuesta a la alta dirección y las entrevistas se pueden sacar las siguientes conclusiones:

En general el problema de la falta de formación del personal les preocupa enormemente y consideran que la formación debería ser el primer paso dentro de su entidad.

Ven la TD como una digitalización de los procesos internos, en otras palabras, como la automatización de acciones. Un tema recurrente es el tiempo: el tiempo que se consume en acciones repetitivas, la falta de tiempo para formarse, la falta de tiempo para encarar la TD o la búsqueda de agilizar procesos que no deja de ser la búsqueda de procesos que consuman menos tiempo.

No conocen acciones innovadoras puestas en práctica por otras ONG. Aunque consideran que **SI** está avanzada entienden que deben ir más allá, pero solo se focalizan en procesos internos, no habiendo considerado cómo mejorar los servicios ofertados a las personas beneficiarias.

Existe la visión de que una intranet ayudaría a la comunicación entre los empleados y la dirección, aunque no está claro qué entienden por intranet, si se trata de una intranet de tipo web o si se están refiriendo al uso de la nube con aplicaciones para acceder. Son conscientes de que el uso del correo para mandar documentos a la dirección crea duplicidades y errores, además de que no todo el mundo usa las medidas de seguridad adecuadas, pero no parece que hayan meditado sobre las alternativas a este método de trabajo.

No existe el trabajo en remoto, se tiene objeción a programas prediseñados porque piensan que deberán adaptarse y, por ello, prefieren mantenerse en el uso herramientas más engorrosas, como el Excel, que han diseñado internamente con sus especificaciones propias.

¿Para qué hay que llevar a cabo la Transformación Digital de esta organización? y ¿Cómo puedo llevar a cabo la Transformación Digital de mi entidad? Estas dos preguntas se propusieron al inicio de este trabajo y se deben retomar para organizar la información recogida y estar en situación de proponer unas soluciones apropiadas para **SI**. La primera pregunta la responde la Presidenta de **SI** cuando expresa que *Al tiempo que escribo este texto, empresas están desarrollando tecnología que servirá para facilitar el servicio telemático en el que nosotros podríamos estar pensado. Por ejemplo, cómo solucionamos el problema de la soledad no deseada; cómo solucionamos la falta de ascensores en edificios que tienen atrapados a millares de personas... La teleasistencia está avanzando. El objetivo de llevar a cabo la Transformación Digital de la entidad es facilitar la vida a las personas mayores.* Esta frase es la base para la definición que la propia entidad debe hacer de la misión digital de **SI**, pues recoge perfectamente qué debe aportar la TD a la entidad, que no es otra cosa que

servir a los beneficiarios, aunque también es verdad que los cambios, igualmente, deben ser internos pues los mejores servicios se dan cuando los procesos internos no absorben la mayor parte de la energía y el tiempo de las y los trabajadores.

3.4.1 Transformación Digital. Dimensiones, objetivos y acciones

Se han especificado 5 dimensiones que buscan incluir todos los aspectos de la entidad que no corresponden a una división por departamentos o por proyectos. La intención es entender las diferentes dimensiones y cómo se entrelazan las acciones entre ellas, porque ningún cambio afecta exclusivamente a un área de la entidad. Las líneas de trabajo no son inamovibles, la propia dinámica de la TD hace que surjan nuevas ideas y se revelen nuevos caminos, por lo que la revisión continua de las acciones hará que se reformulen los objetivos y las acciones.

Al final del trabajo en el Anexo II se presenta la Transformación Digital de **SI** y la Hoja de ruta de la TD de forma desarrollada para que le sirva a la entidad como referencia.

Tabla 4: La TD de **SI**

La Transformación digital de SI
Línea 1. Equipo responsable:
La TD gira en torno a las personas y para empezar se debe tener personas responsables. ¿Quién de la dirección asume este cambio? El área de Transformación Digital y Soporte junto con la Presidenta deben liderar el cambio.
Objetivo: Crear, fomentar y mantener un fuerte liderazgo centrado en las personas.
<p>L 1.1: Creación del equipo responsable de la TD: la Presidenta, el departamento de Transformación Digital y Soporte y las personas que se quieran sumar deben formar un equipo para estudiar la situación de SI y organizar el trabajo.</p> <p style="padding-left: 40px;">L 1.1.1: Búsqueda de voluntariado y de alumnado en prácticas con los perfiles requeridos para las diferentes acciones.</p> <p style="padding-left: 40px;">L 1.1.2: Búsqueda de financiación para las acciones previstas.</p>
L 1.2: Presentación de un calendario de trabajo donde se formule cómo y cada cuánto trasladarán los informes de desempeño a la dirección.
Línea 2. Dimensión de comunicación:
La comunicación y el marketing son aspectos fundamentales en este sector que tiene vocación de cambios sociales. SI tiene una política de comunicación externa muy buena en sus RRSS y puede que este aspecto no necesite mejoras de forma inmediata.
Objetivo: Hacer uso del mayor número de medios de comunicación posibles y emplear todos los lenguajes necesarios para llegar al máximo de interesados y acompañarlos, dar información, orientación y hacer sensibilización social.

L 2.1: Protocolo de comunicación.

L 2.2: Gestión de RRSS y de la página web.

L 2.2.1: Gestión de los datos. Organizar el análisis del impacto de las RRSS y la página web, analizar los datos a través de cuadros de mando.

L 2.2.2: La página web requiere alguna mejora de desarrollo haciéndola *responsive* y mejorando su control por parte de **SI**.

Línea 3. Dimensión de la cultura interna:

La cultura interna de una organización es la combinación de la estructura organizativa formal y la informal. La organización del trabajo de **SI** sigue siendo muy tradicional. El cambio en esta dimensión necesitará de tiempo para ir desarrollando los cambios necesarios.

Objetivo: Promover una cultura interna preparada para la innovación, los cambios y más orientada a las personas.

L 3.1: Creación de espacios de coideación. Organizar talleres con el personal de la entidad de creación de nuevas ideas que afecten a los procesos, los servicios, a los beneficiarios, la influencia social, etc.

L 3.2: Creación de formación, digital literacy, para todo el personal, tanto el fijo como el temporal.

Línea 4. Dimensión procesos de gestión:

La forma en que se trabaja, los procesos organizativos, las metodologías, todo ello se puede mejorar con el uso de la tecnología adecuada que permita automatizar y agilizar el trabajo. En **SI** es una dimensión que tiene muchas opciones de mejora.

Objetivo: Que los sistemas de gestión sean ágiles, seguros y ayuden a desarrollar el BI para la toma de decisiones.

L 4.1: Creación de un ecosistema digital. Como objetivo final se encuentra la creación de un ecosistema digital que permita planificar los proyectos, gestionar los presupuestos y los recursos humanos, trabajar en remoto, volcar todos los datos en una única plataforma, y tener todos los datos de forma inmediata para controlar los proyectos. Esta tarea se debe planificar en diferentes pasos.

L 4.1.1: Gestión de los datos: creación de un sistema de análisis de datos a través de cuadros de mando.

L 4.1.2: Gestión de proyectos. Desarrollo de una plataforma adaptada a los requerimientos de **SI** para la gestión de los proyectos y el almacenamiento en remoto. Esta sub-línea se deberá dividir para hacerla más abarcable.

L 4.2: Gestión de la ciberseguridad

L 4.2.1: Protocolo de ciberseguridad. Se debe hacer un protocolo de formato similar que el de comunicación y debe ser conocido por todo el personal.

L 4.2.2: Desarrollo de un plan de seguridad.

Línea 5. Dimensión del impacto social:

El impacto social es la capacidad de trabajar, contactar y comunicar con los interesados y también es la capacidad de influir en la sociedad. La alta dirección de **SI** no ve cómo la TD puede ayudar al impacto social.

Objetivo: Trabajar para la mejora de la vida de las personas mayores, principalmente en entornos rurales, de forma innovadora.

L 5.1: Lucha contra la brecha digital. Actualmente se hacen ya proyectos, solo hay que aumentarlos.

L 5.2: Innovación social. Creación de grupos de trabajo, con personal propio, voluntariado y beneficiarios, para la formulación y el diseño de nuevos proyectos sociales

3.4.2 Hoja de ruta

Para conseguir el objetivo que supone mejorar la vida de las personas mayores y sus cuidadoras usando todas las herramientas posibles y siendo una entidad innovadora, hay que empezar paradójicamente por cambios internos, puesto que estos favorecerán una visión diferente de la relación con los interesados. **SI** no tiene margen económico para lanzarse a implementar una TD implantando tecnología por muy eficaz que sea, por lo que la hoja de ruta debe combinar tanto acciones propias como búsqueda de financiación. En este momento la *línea 1. Equipo responsable* y la *línea 3. Dimensión de la cultura interna* son las dos dimensiones prioritarias para empezar dentro de **SI**, permiten hacer pequeños cambios pero, sobre todo, aportarán muchas ideas para seguir adelante; son dimensiones que alimentan al resto y no son costosas económicamente. La siguiente priorización está organizada por orden de ejecución, pero es solo una propuesta, la propia dinámica de la TD implica la revisión de las prioridades y las capacidades de cada momento.

Tabla 5: Hoja de ruta de la TD

Hoja de ruta de la TD de SI
<p>Prioridad: muy alta. Coste: recursos propios y tiempo.</p>
<p>L 1.1: Creación del equipo encargado de la TD en SI. Esta primera acción es básica para que el resto de las acciones puedan fructificar y, sobre todo, para que se puedan ir proyectando en el tiempo junto con nuevas acciones que surjan del estudio crítico de los resultados.</p>
<p>L 1.1.1: Búsqueda de voluntariado de corte tecnológico para colaboraciones en materia de dinamización, de apoyo tecnológico y de alumnado en prácticas. Esta acción la debe hacer el equipo encargado de la TD.</p> <p>L 1.1.2: Búsqueda de financiación externa.</p>
<p>L 1.2: Este equipo de trabajo se dará un tiempo para organizar la hoja de ruta en función de sus posibilidades y las de la entidad.</p>
<p>L 3.1: Creación de espacios de coideación. Crear y organizar talleres con pequeños grupos de personal de la entidad que aporten nuevas ideas que afecten a los procesos, a los servicios, a los beneficiarios, a la influencia social, etc. promover la participación y la proposición de ideas novedosas. Esta acción puede impactar positivamente en la cultura interna de SI</p>

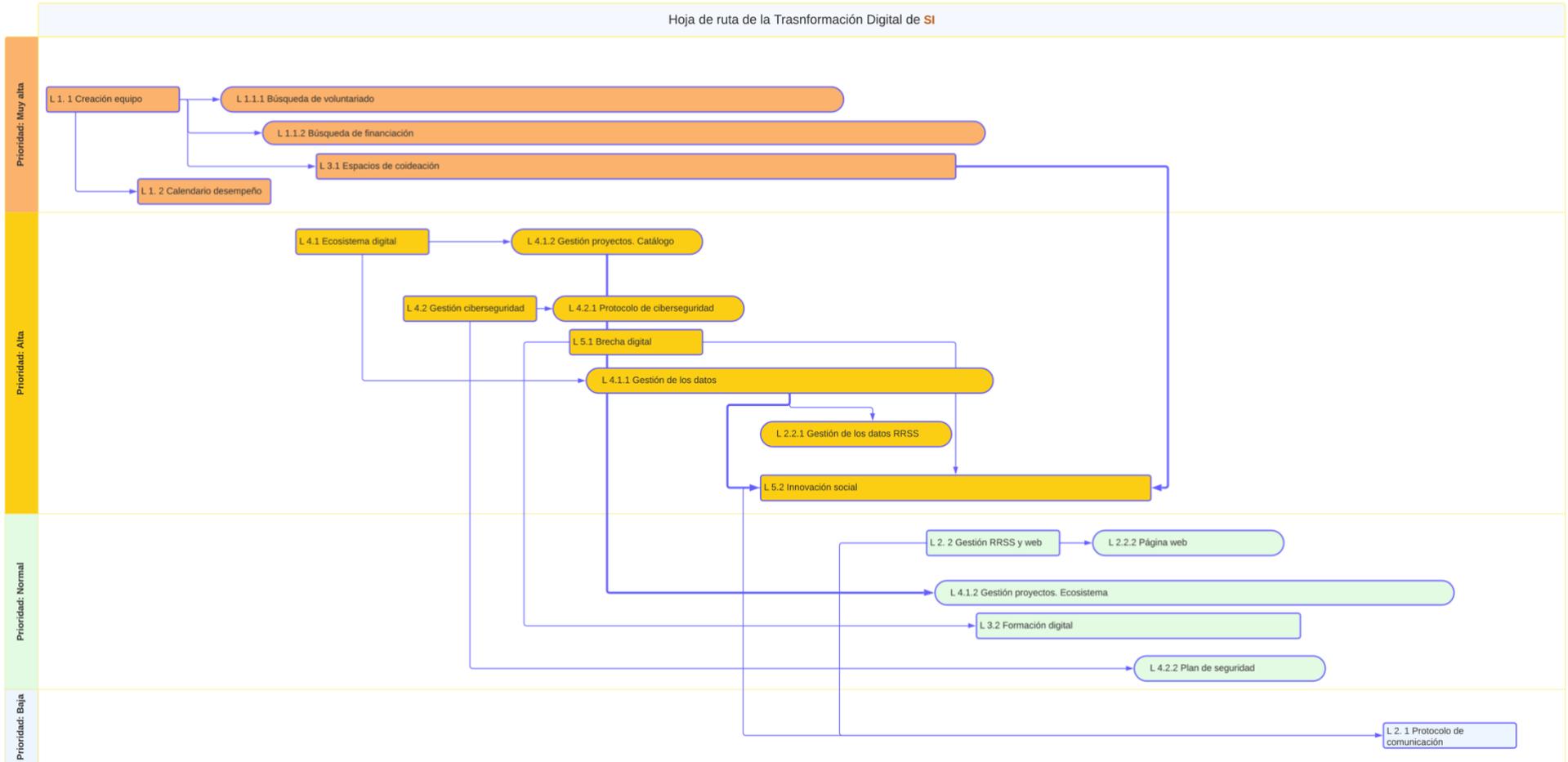
<p>Prioridad: alta</p> <p>Coste: recursos propios y externos</p>
<p>L 4.1: Creación de un ecosistema digital.</p> <p>Esta dimensión es la más amplia de todas, necesita un fuerte autoestudio, mucha planificación y financiación para su implementación y su mantenimiento. Se debe empezar con pequeños proyectos que sean tareas de un proyecto más amplio y de este modo el trabajo se vea asequible.</p>
<p>L 4.1.2: Diseño del catálogo de tareas y su modelización.</p>
<p>L 4.2: Gestión de la ciberseguridad. Este apartado necesita de una mayor profundidad de acción, sobre todo de la formación e información interna.</p>
<p>L 4.2.1: Protocolo de ciberseguridad. Diseñar un protocolo de ciberseguridad que se entregue a todo el personal de la misma forma que existe un protocolo de comunicación</p>
<p>L 5.1: Lucha contra la brecha digital. Esta acción debería nutrirse de la anterior y viceversa.</p>
<p>L 4.1: Creación de un ecosistema digital.</p>
<p>L 4.1.1: Gestión de los datos: creación de un sistema de análisis de datos a través de cuadros de mando.</p>
<p>L 2.2.1: Gestión de los datos de la RRSS.</p>
<p>L 5.2: Innovación social. Creación de grupos de trabajo con diferentes interesados para la ideación de nuevas formas de acción social.</p>
<p>Prioridad: normal.</p> <p>Coste: recursos propios y externos</p>
<p>L 2.2: Gestión RRSS y página web.</p>
<p>L 2.2.2: La página web necesita ser reformulada para ser <i>responsive</i>, para ello se necesita de financiación externa</p>
<p>L 4.1: Creación de un ecosistema digital.</p>
<p>L 4.1.2: Creación de un ecosistema digital. Esta línea de trabajo parte del catálogo de tareas e irá desarrollando sistemas en función de los resultados de líneas anteriores y de la capacidad de obtención de financiación.</p>
<p>L 3.2: Creación de formación, <i>digital literacy</i>, para todo el personal, tanto el fijo como el temporal. Usando recursos externos y propios.</p>
<p>L 4.2: Gestión de la ciberseguridad.</p>
<p>L 4.2.2: Desarrollo de un plan de seguridad. Es conveniente tener un plan que sea elaborado con una entidad externa experta y que deje por escrito todas las eventualidades y contingencias.</p>

Prioridad: baja

Coste: recursos propios, tiempo

L 2.1: Protocolo de comunicación. El protocolo es ciertamente muy detallado, necesitará ir mejorando en función de los cambios en los sistemas de gestión y en qué y cómo se quiera ir comunicando.

Fig. 2 : Cronograma de la hoja de ruta de SI



CONCLUSIONES

El presente trabajo ha pretendido definir la TD de una entidad, empezando por lo más genérico, las características del sector al que pertenece como es el TSAS y cómo este sector está trabajando la TD, seguidamente se ha presentado la descripción y estudio de la entidad **SI** y finalmente se ha desarrollado un primer documento con la TD y una hoja de ruta específica para esta organización. Con este trabajo se pretende además de dar una respuesta académica, que ésta sirva como guía para empezar **SI** su camino hacia la Transformación Digital.

Como resultado del análisis, de los diferentes estudios referenciados en la bibliografía, se puede afirmar que las entidades del TSAS, en general, no han sabido valorar lo que la TD supone para ellas, como una oportunidad para construir un nuevo modelo de funcionamiento, aumentar las fuentes de financiación, usar la información para generar mayor conocimiento y de esta forma mejorar como entidades sociales y conseguir una mayor influencia social. Todavía falta desterrar la perspectiva de que la TD es una realidad puramente tecnológica, porque sería un fracaso que generará pocas adhesiones internas y, en cambio, provocará muchas resistencias; el TSAS todavía no ha interiorizado que la TD tiene que ser un proceso mucho más amplio y para llevarlo a cabo será necesario planificarlo desde la escucha de todos los interesados (stakeholders) que incluye a los empleados, socios, voluntariado, entidades financiadoras y beneficiarios, todo ello partiendo desde una visión objetiva de la realidad de la organización. Estos resultados son también compartidos por **SI**.

Se ha estructurado la TD de **SI** en cinco dimensiones, con su descripción, su objetivo y las propuestas de transformación y acción de tal manera que se diera réplica a los factores y retos que influyen negativamente en la TD de las entidades (Morenés et al., 2022) y que fueron explicados en el punto 2.2 del presente trabajo. Todos han sido estimados.

El factor estratégico, que está ligado a la falta de liderazgo, se corregirá con la implicación de la Presidenta y del departamento de Transformación Digital mediante la creación de un equipo responsable.

El factor cultural, que conlleva vencer la resistencia al cambio y la aversión al riesgo, se irá modelando por un equipo entusiasta del cambio, con formación y espacios de coideación y, en un principio, llevando a la práctica pequeñas acciones que supongan pequeños éxitos inmediatos que ayuden a vencer el miedo a los cambios.

El factor organizacional, que está ligado a las competencias y habilidades digitales, se desarrollará mediante la formación adecuada en cada momento y con la formación continuada en el tiempo.

El reto operativo, que supone el desconocimiento sobre qué y cómo llevar a cabo los cambios, contará con un guion de la TD y con la hoja de ruta específicos para **SI**.

Al reto económico, que es el más difícil de solucionar en este trabajo, se le proponen acciones iniciales que pueden ser asumibles por **SI** que abrirán posibilidades futuras de conseguir financiación para los cambios más costosos.

Y el último, el reto social, que trata de la incidencia de la brecha digital entre los colectivos más vulnerables, ya está siendo trabajado por **SI** con la formación y la difusión de habilidades digitales entre sus beneficiarios y será reforzado con las acciones de formación al voluntariado y a los propios empleados y empleadas.

La TD y la hoja de ruta previstas, que en el anexo II de este trabajo más en profundidad, necesitarán revisiones por parte del equipo que se forme para adecuarlas a las posibilidades de acción de **SI**. Esto es importante porque las acciones deben basarse en la discusión y el consenso internos.

Para finalizar, ha sido muy significativo para la autora de este trabajo asumir que no todo lo que consideraba que era importante en el camino hacia la TD era visto del mismo modo por otros miembros de la entidad y, por eso, es necesario profundizar en las necesidades expresadas por ellos para ofrecer soluciones que puedan llevarse a cabo de forma exitosa.

La autora ha comprendido lo difícil que es decidir por dónde se empieza un camino como este, porque la inmensidad del trabajo puede abrumar, pero la TD es un camino que es abordable con éxito si existe voluntad para ello.

Como última reflexión en todo el proceso de la TD hay que recordar, como dijo Jesús Arribas, que ésta es una maratón, pero, citando a Michael Ende *Momo comenzó a sorprenderse que se pudiera andar tan lentamente y avanzar tan deprisa*. (Ende, 1984)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AEF, & ALTRAN. (2019). *Como transformar tu fundación y no morir en el intento*. Asociación Española de Fundaciones. <https://disrupciondigital.fundaciones.org/ESTUDIO-AEF-ALTRAN-Como-transformar-tu-fundacion.pdf>
- Arango, L. (2022). *MSF conócenos* [Institucional]. <https://www.msf.es/quienes-somos/como-financiamos>
- Brújula digital 2030: El enfoque de Europa para el Decenio Digital* (p. 23). (2021). Comisión Europea. https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:12e835e2-81af-11eb-9ac9-01aa75ed71a1.0022.02/DOC_1&format=PDF
- Bull, D., Lumley, T., Sabri, F., & Bowler. (2015). *Tech for common good*. New Philanthropy Capital (NPC). <https://www.thinknpc.org/resource-hub/tech-for-common-good/>
- Civit, R., & Albareda, A. (2022). *Estudi sobre l'estat de la digitalització al Tercer Sector*. m4Social. https://www.tercersector.cat/sites/default/files/2022-02/t3s_2022-02-03_informe_estat_digitalitzacio_tercer_sector.pdf
- Comisión Europea. (s. f.). *Plan de recuperación para Europa* [Institucional]. Plan de recuperación para Europa. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/recovery-plan-europe_es
- Curto Díaz, J. (2017). *Business intelligence i big data*. 44.
- Ende, M. (1984). *Momo*. Alfaguara.
- Fundación ISDI, & Fundación Botín. (2021). *Barómetro digital del Tercer Sector. 2021*. ISDI DIGITAL TALENT FOUNDATION. <https://www.isdifoundation.org/wp-content/uploads/2021/11/barometro-digital-del-tercer-sector-2021-1.pdf>
- Fundación Telefónica. (2022, octubre 27). *Encuentro andaluz de Transformación Digital del Tercer Sector* [Canal YouTube]. <https://www.youtube.com/watch?v=WvLtpJh8L3w&t=15134s>
- Gómez Crespo, M. L., & de la Torre Cuellar, I. (2022). *El Tercer Sector de Acción Social en España 2021: Respuesta y resiliencia durante la pandemia*. Plataforma de ONG de Acción Social. https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1643189654_estudio-2021-resumen-ejecutivo.pdf
- Kotter, Jo. P. (2009, septiembre). *John P. Kotter: «La idea de que sólo necesitamos desarrollar la estrategia adecuada y ejecutarla es errónea»* [Business Review]. <https://www.harvard--deusto-com.eu1.proxy.openathens.net/john-p-kotter-la-idea-de-que-solo-necesitamos-desarrollar-la-estrategia-adecuada-y-ejecutarla-es-erronea>
- M4Social. (s. f.). *Planes de Transformación Digital*. m4Social. <https://m4social.org/es/proyete/plans-de-transformacio-digital/>
- Martín Carretero, J. M., Suero García, C., Suso Araico, A., & Torres Mason, J. (2019). *Sociedad Digital en España 2018* (p. 323). Fundación Telefónica. https://publiadmin.fundaciontelefonica.com/media/publicaciones/655/Sociedad_Digital_Espana_2018.pdf

- Meneses, N. (2022, septiembre 21). Y después de la pandemia, ¿qué pasa con el teletrabajo? *El País*. <https://elpais.com/economia/formacion/2022-09-21/y-despues-de-la-pandemia-que-pasa-con-el-teletrabajo.html>
- Morenés, C., Palacios, C., Rojo, L., & Movellán, S. (2022). *Libro Blanco de la Transformación Digital del Tercer Sector* (p. 158). Fundación Telefónica. https://publiadmin.fundaciontelefonica.com/media/publicaciones/751/Libro_Blanco_de_la_Transformacion_Digital_del_Tercer_Sector.pdf
- ONTSI. (2021). *Indicadores de Género de la Sociedad Digital 2021* (p. 96). ONTSI. <https://www.ontsi.es/sites/ontsi/files/2021-04/indicadoresgeneromarzo2021.pdf>
- PTS, & PVE. (2021). *Impacto de la pandemia en las personas contratadas y voluntarias de Tercer Sector de acción social*. PTS y PVE. <http://www.plataformatercersector.es/sites/default/files/impactopandemia-personas-tercer-sector.pdf>
- PVE. (2022). *La acción voluntaria en 2022*. Plataforma del Voluntariado de España. <https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2022/11/laaccionvoluntaria-2022.pdf>
- Redacción apd. (2022, septiembre 22). Los retos de la economía post-Covid: Digitalización, innovación y sostenibilidad. *apd*. <https://www.apd.es/retos-economia-post-covid/>
- Ruíz Villafranca, R., Ramírez del Río, A., Delgado Torres, B., & Enrique Gómez González. (2015). *El Tercer Sector de Acción Social en 2015: Impacto de la crisis*. Plataforma de ONG de Acción Social. https://www.plataformaong.org/ciudadaniaactiva/tercersector/estudio_completo_el_TSA_S_en_2015_impacto_de_la_crisis.pdf
- SI. (2022a). *Memoria técnica 2021* (p. 28). Solidaridad Intergeneracional. <https://solidaridadintergeneracional.es/wp/wp-content/uploads/2022/05/Memoria-tecnica-2021.pdf>
- SI. (2022b). *Procedimiento de Marketing y comunicación*.
- Techsoup*. (2021). Digital Assessment Tool. <https://assessment.techsoup.org>
- UN. (s. f.). *Charter of the United Nations: Chapter X* [Institucional]. Charter of the United Nations: Chapter X. <https://web.archive.org/web/20000818050124/http://www.un.org/aboutun/charter/chapt10.htm>
- Woods, A. (2000). *Facts about European NGOs Active in International Development, Development Centre Studies*. OECD Publishing. https://read.oecd-ilibrary.org/development/facts-about-european-ngos-active-in-international-development_9789264187849-en

Anexos

Anexo I Siglas

BI	Business Intelligence/Inteligencia de negocio
IT	Tecnologías de la información
ONG	Organización no gubernamental
SI	Solidaridad Intergeneracional
TD	Transformación Digital
TSAS	Tercer sector de acción social

Anexo II La Transformación Digital de **SI** y su hoja de ruta

1. Transformación Digital, objetivos y acciones

Línea 1. Equipo responsable: La TD gira en torno a las personas y, para empezar, se debe contar con personas responsables que implementen los cambios y hagan el seguimiento de los resultados. El liderazgo es el pilar de la TD exitosa. Este liderazgo se debe ejercer y mantener en el tiempo porque el proceso es largo y costoso, como calificó Jesús Arribas⁹, *la Transformación Digital es una maratón*.

Objetivo: Crear, fomentar y mantener un fuerte liderazgo centrado en las personas.

Descripción: ¿Qué personas de la dirección asumen este cambio? En este momento, no hay personas entusiastas y con ganas de empujar para realizar el cambio, pero la alta dirección sí entiende que hay que empezar a prepararse. Existe un área dentro de la organización que se llama Transformación Digital y Soporte que es la que en este momento debería aliarse con la Presidenta y organizar el trabajo. Esta área será investida de la autoridad suficiente y para conseguir adeptos en todos los niveles y llevar la gestión y el control de la TD de **SI**.

L 1.1: Creación del equipo responsable de la TD. La Presidenta, el departamento de Transformación Digital y Soporte y el personal que se quiera sumar deben formar un equipo para estudiar la situación de **SI** y organizar el trabajo. Como primera medida, el equipo deberá ser investido de la autoridad suficiente por la Presidenta y seguidamente reclutar adeptos en el resto de la organización. Una gran ventaja es que lo conformarán personas entusiastas y su número podrá ir aumentando según vayan incorporándose “aliados” de la entidad.

L 1.1.1: Búsqueda de voluntariado y de alumnado en prácticas con los perfiles requeridos para las diferentes acciones.

L 1.1.2: Búsqueda de financiación para las acciones previstas.

L 1.2: Presentación de un calendario de trabajo donde se formule cómo y cada cuánto trasladarán los informes de desempeño a la dirección.

Línea 2. Dimensión de comunicación: La comunicación y el marketing son aspectos fundamentales y, en el Tercer Sector, se vuelven absolutamente necesarios para poder comunicar lo que se hace, para llegar a más gente: futuros beneficiarios, posibles voluntarios o donantes o simpatizantes que, en un futuro, pueden colaborar de cualquier manera.

Objetivo: Hacer uso del mayor número de medios de comunicación posible y emplear todos los lenguajes necesarios para llegar al máximo de interesados, acompañarlos, darles información, orientación y hacer sensibilización social.

⁹ Entrevista al coordinador d'Enginyers Voluntaris

Descripción: **SI** tiene una política de comunicación externa muy buena. Puede que este aspecto no necesite mejoras de forma inmediata porque, además de tener una amplia y variada presencia en RRSS, se generan contenidos diferentes para cada formato: el canal YouTube, Twitter, Instagram, los boletines mensuales, las news letters, etc. El trabajo que se está llevando a cabo es ingente, bien organizado y normalizado, todo ello gracias al protocolo que tiene la entidad. En todo caso, cuando se hallan implementado las primeras acciones internas y se haya producido un cambio de cultura, será precisa una revisión del protocolo de comunicación.

L 2.1: Protocolo de comunicación. En este momento no es necesario su revisión.

L 2.2: Gestión de RRSS y de la página web.

L 2.2.1: Gestión de los datos. Incluye organizar el análisis del impacto de las RRSS y la página web y analizar los datos a través de cuadros de mando. Esta acción podrá ser paralela a otras y compartir los gastos de la tecnología necesaria.

L 2.2.2: La página web está bien diseñada, pero aun así requiere alguna mejora de desarrollo, haciéndola *responsive* y perfeccionando la capacidad de la entidad para su modificación y actualización. Esta acción no es prioritaria y necesitará de una línea de subvención apropiada, puesto que la entidad no tiene recursos propios para ello.

Línea 3. Dimensión de la cultura interna: La cultura interna de una organización es la combinación de la estructura organizativa formal y la informal. La cultura interna debe favorecer la innovación y ser capaz de adaptarse a los cambios, es una dimensión que tiene espacio para la mejora.

Objetivo: Promover una cultura interna preparada para la innovación, los cambios y más orientada a las personas.

Descripción: La organización del trabajo de **SI** sigue siendo muy tradicional, en el sentido de la jerarquía de las decisiones, aunque el desarrollo de las actividades esté muy diseminado por el territorio nacional. El cambio en esta dimensión es un proceso que no es inmediato puesto que no son solo las normas escritas las que se ponen en entredicho sino también las no escritas, las costumbres; es, por tanto, una dimensión que necesitará tiempo para ir desarrollando los cambios necesarios y éstos deberán ser debatidos de forma interna para alcanzar consensos. Las sublíneas que se enumeran más adelante son solo estadios iniciales que servirán para generar espacios de comunicación de forma horizontal y que ayudan a la alta dirección a diseñar un plan de acción concreto para esta dimensión.

L 3.1: Creación de espacios de coideación. Organización de talleres con el personal de la entidad para la generación de nuevas ideas que afecten a los procesos, los servicios a los beneficiarios, la influencia social, etc. Estas aportaciones puede que necesiten de apoyo y desarrollo tecnológico o no. Lo importante es que los talleres se institucionalicen y formen parte de la cultura organizativa de **SI**. Esta acción es prioritaria y no debería constituir ningún

problema económico al hacerse con recursos que ya tiene la entidad. Solo es necesaria la planificación de las acciones y fijar las jornadas de trabajo.

L 3.2: Creación de formación, *digital literacy*, para todo el personal, tanto el fijo como el temporal. En este punto se puede empezar por formación en ciberseguridad, puesto que es una vulnerabilidad que hay que atajar de forma decidida y que, al final, siempre tendrá una gran dependencia de los errores personales. El resto de la formación se podrá ir planificando, ayudándose de acciones formativas que otras entidades impartan, como la que ofrece la Fundación Telefónica, hasta que se definan los contenidos propios y la forma de abordarlos.

Línea 4. Dimensión de procesos de gestión: La forma en que se trabaja, los procesos organizativos, las metodologías, todo ello se puede mejorar con el uso de la tecnología adecuada que permita automatizar y agilizar el trabajo. De este modo se generarán formas de trabajo más eficaces, más eficientes y redundará en beneficios para todos los interesados. La ciberseguridad es una acción transversal, pero es en esta dimensión donde se produce la mayoría de las vulnerabilidades; todos los procesos deben tener integradas acciones que sirvan de implementación de la ciberseguridad. En **SI** es una dimensión que tiene muchas opciones de mejora.

Objetivo: Que los sistemas de gestión sean ágiles, seguros y ayuden a desarrollar el BI para la toma de decisiones.

Descripción: Una ventaja que tiene **SI** es que ha sido certificada conforme la Norma ISO 9001-2015 de calidad que asegura que ha estudiado, definido y digitalizado el conjunto de sus procedimientos. También han desarrollado herramientas propias basadas en Excel que permiten tener todos los datos en este programa ofimático. Principalmente, se dispone dos herramientas, una de planificación de los proyectos, donde se tiene una visión general de los proyectos aprobados, el presupuesto general y los requerimientos de personal en cada momento. La otra herramienta, SI.Gestión, permite ver el desempeño mensual de cada proyecto y de cada persona contratada, generando los datos que se usarán en las justificaciones, también los económicos. Estas herramientas son alimentadas de forma manual, usando el “corta y pega” desde otros documentos; este proceso requiere de tiempo y está sujeto a errores. Los programas que se desarrollan en cada comunidad autónoma hacen uso de una nube propia para sus proyectos, tanto es así que tienen un Drive diferente por cada una de ellas. Sin embargo, los documentos se remiten por correo a los órganos centrales encargados del control y de las justificaciones. El sistema usado no es suficiente y genera sobreesfuerzo, principalmente en los órganos de gestión, para corregir duplicidades y errores.

En relación con la gestión de los datos, el BI requiere del uso de programas que sean totalmente interoperables entre sí y que permitan la formulación de información. En este momento la forma de recabar los datos de **SI** garantiza que no haya duplicidades, a costa de esfuerzos de control y corrección, y que no se pierdan datos. No obstante, sigue habiendo silos

de información. Los datos se están usando principalmente para las justificaciones, por lo que no se puede saber la pertinencia de ellos.

En cuanto a la ciberseguridad, el uso del correo electrónico junto al tráfico de datos a través de los móviles son las puertas a los ciberdelincuentes (Fundación Telefónica, 2022) y en **SI** hacen uso intenso de ambas tecnologías, sin que haya protocolos claros de ciberseguridad.

L 4.1: Creación de un ecosistema digital. Como objetivo final se establece la creación de un ecosistema digital que permita planificar los proyectos, gestionar los presupuestos y los recursos humanos, trabajar en remoto, volcar todos los datos en una única plataforma, y tener todos los datos de forma inmediata para controlar los proyectos, elaborar las justificaciones y gestionar el conocimiento de la entidad. Esta tarea se debe planificar en diferentes pasos, no hace falta hacer todo al mismo tiempo, pero requerirá de financiación externa para el desarrollo tecnológico y su mantenimiento.

L 4.1.1: Gestión de los datos. Implica la creación de un sistema de análisis de datos a través de cuadros de mando. En este momento, trabajar con cuadros de mando para que la dirección sepa en cada momento el desempeño de los proyectos es factible, toda vez que el Excel no deja de ser una base de datos. Por ello, se puede empezar por usar la versión gratuita de Power BI de Microsoft para ir aprendiendo a usar este tipo de herramientas y comprobar los resultados. Esta acción requiere de tiempo para aprender a usar la herramienta y de ser capaz de generar cuadros de mando que aporten información a la dirección (por ejemplo, comparando datos de diferentes años o localidades). No es prioritaria pero no es difícil de implementar. Se podría desarrollar por medio de cualificado voluntariado o alumnado en prácticas.

L 4.1.2: Gestión de los proyectos. Desarrollo de una plataforma adaptada a los requerimientos de **SI** para la gestión de los proyectos y el almacenamiento en remoto. Esta línea requiere de una inversión en tiempo, recursos humanos y económicos importantes para la entidad. Se debería empezar por crear un catálogo donde estén todas las tareas que se hacen en cada proyecto, qué indicadores se piden y como se ejecutan¹⁰. El trabajo para la obtención del certificado de calidad ayudará puesto que proporciona una buena parte del estudio necesario. De esta forma se creará un sistema que permita que los datos obtenidos puedan ser volcados solo una vez en ella y que las personas responsables de la contabilidad, RRHH, justificaciones y la dirección puedan usarlos sin necesidad de emplear el correo y el “corta y pega” actual. Este es un proyecto a mayor escala que necesitará de una hoja de ruta propia y de financiación específica para poder implementarla, pero ya hay parte del trabajo hecho y con personal propio y aprovechando el apoyo del voluntariado se pueden diseñar los

¹⁰ Experiencia de la ONG Lucha contra el hambre expuesta en el Encuentro andaluz de Transformación Digital del Tercer Sector

requerimientos y las diferentes fases del trabajo. Al mismo tiempo, **SI** puede propiciar que las entidades públicas subvencionen sus proyectos de modernización.

L 4.2: Gestión de la ciberseguridad

L 4.2.1: Protocolo de ciberseguridad. La ciberseguridad es un tema de total y absoluta urgencia. De la misma manera que existe un protocolo de comunicación, debe formularse un protocolo de ciberseguridad que debe ser conocido por toda la entidad y que incluya acciones de formación continua. Esta acción puede ser asumida por la entidad. Se podría buscar voluntariado con formación en esta materia para colaborar en este proyecto.

L 4.2.2: Desarrollo de un plan de seguridad. Este debe contemplar el estudio de la entidad y la gestión de los riesgos, realizar una estrategia de continuidad del trabajo, es decir, ante un ataque ¿hay copias de seguridad? ¿quién puede acceder a ellas? ¿cuánto tiempo se tardaría en poner de nuevo la organización a trabajar al 100%? Teniendo un departamento propio, la externalización será mínima y, seguramente, se podrán imputar los gastos a las subvenciones concedidas. Esta acción hay que planificarla e ir priorizando las acciones que puedan asumirse primero y las que necesiten de búsqueda de financiación después.

Línea 5. Dimensión del impacto social: El impacto social es la capacidad de trabajar, contactar y comunicarse con los interesados, ya sean posibles beneficiarios, voluntariado, financiadores, etc. También es la capacidad de influir en la sociedad. Las ONG deben trabajar para que su labor tenga el mayor impacto posible por un lado sobre sus beneficiarios y por otro sobre sus financiadores porque es la forma de conseguir los cambios sociosanitarios, medioambientales, culturales, etc. que persiguen. En este punto, el trabajo con el voluntariado, después del que se hace sobre los beneficiarios, llega a ser muy importante porque amplía la red que ayudará a difundir el trabajo realizado por la ONG. Entre otras cosas, las acciones que ayudan a aumentar la capacidad de influencia social deben dar lugar a otras formas de financiación que ayuden a las entidades a ser más libres a la hora de realizar proyectos o acciones sin estar condicionadas por el criterio de las Administraciones Públicas. Siempre hay margen de mejora en esta dimensión.

Objetivo: Trabajar para la mejora de la vida de las personas mayores, principalmente en entornos rurales, de forma innovadora.

Descripción: El resultado de la encuesta a la alta dirección refleja que ésta ve muy positivamente la comunicación a través de las RRSS por la visibilidad que les da, pero no conocen proyectos innovativos de otras ONG ni ven cómo la TD pueda servir para hacer cambios en la relación con sus beneficiarios. A pesar de que **SI** inició su andadura con una visión muy innovadora de la problemática del envejecimiento rural, la objetiva brecha digital que

tienen sus beneficiarios les influye en la búsqueda de nuevas formas de trabajar y de llegar a ellos.

L 5.1: Lucha contra la brecha digital. Actualmente **SI** tiene proyectos de formación e información a sus beneficiarios para reducir la brecha digital. **SI** debería seguir con esta formación y crear también espacios para la formación del voluntariado y, en ambos casos, centrarse en la ciberseguridad.

L 5.2: Innovación social. Creación de grupos de trabajo, con personal propio, voluntariado y beneficiarios, para la formulación y el diseño de nuevos proyectos sociales que busquen, entre otras cosas, cómo paliar la soledad de forma creativa. Esta línea de trabajo necesita de tiempo y de dinamización, y no debe centrarse en la alta dirección; crear grupos de trabajo a todos los niveles ayudará a recabar más y mejores ideas.

2. Hoja de ruta

Para conseguir el objetivo que es mejorar la vida de las personas mayores y sus cuidadoras usando todas las herramientas posibles y siendo una entidad innovadora, hay que empezar paradójicamente por hacer cambios internos, puesto que éstos favorecerán una visión diferente de la relación con los interesados. **SI** no tiene margen económico para lanzarse a implementar una TD implantado tecnología, por muy eficaz que sea, por lo que la hoja de ruta debe combinar las acciones propias con la búsqueda de financiación. En este momento la *línea 1. Equipo responsable* y la *línea 3. Dimensión de la cultura interna* son las dos dimensiones prioritarias para empezar dentro de **SI**. Permiten hacer pequeños cambios pero, sobre todo, aportarán muchas ideas para seguir adelante. Son dimensiones que alimentan al resto y no son costosas económicamente. La siguiente priorización está organizada por orden de ejecución, pero es solo una propuesta. La propia dinámica de la TD implica la revisión de las prioridades y las capacidades en cada momento.

Prioridad: muy alta.

Coste: recursos propios y tiempo.

L 1.1: Creación del equipo encargado de la TD en **SI**, debe estar conformado por personas convencidas de los beneficios del cambio. Esta primera acción es básica para que el resto de las acciones puedan fructificar y, sobre todo, para que se puedan ir proyectando en el tiempo junto con las nuevas acciones que surjan del estudio crítico de los resultados. Requiere de tiempo, justo uno de los factores de mayor queja de la alta dirección, pero no es algo que pueda externalizarse. Sería altamente positivo encontrar a varias personas que estén interesadas y motivadas para programar el trabajo de forma que pueda ser compatible con el resto de las ocupaciones. Uno de los objetivos de este grupo es hacer proselitismo y conseguir reclutar a personas clave dentro de la organización y también fuera.

L 1.1.1: Una de las acciones que deberá hacer este equipo es la búsqueda de voluntariado de corte tecnológico para colaboraciones en materia de dinamización, de apoyo tecnológico y también el estudio de colaboraciones con centros académicos para que su alumnado haga prácticas y que puedan apoyar diferentes acciones. Teniendo la estructura de TD que necesita **SI**, se podrán adelantar o diseñar acciones en función de estas colaboraciones.

L 1.1.2: La búsqueda de financiación externa es clave para adelantar o retrasar acciones, así que dentro del trabajo ordinario de búsqueda de financiación se deberán tener en cuenta las acciones sobre la TD. Para ello el equipo de TD de **SI** deberá estar en contacto con el área que se encarga de las subvenciones para marcar la prioridad sobre esas tareas.

L 1.2: Este grupo dispondrá de un tiempo para organizar la hoja de ruta en función de sus posibilidades y las de la entidad y deberá asumir un calendario de entrega de trabajos a la alta dirección, hoja de ruta, acciones concretas, control de los resultados, etc.

L 3.1: Creación de espacios de coideación. Implica organizar talleres con pequeños grupos de personal de la entidad que aporten nuevas ideas que afecten a los procesos, a los servicios a los beneficiarios, a la influencia social, etc. La gestión de estos grupos debe ser organizada para promover la participación y la proposición de ideas novedosas. Esta acción que requiere de la búsqueda de formas económicas de llevarla a cabo, puede ser parte de un programa de prácticas que ayude a crear el ambiente necesario para la innovación; de esta forma se estará creando un *win-win*. Esta acción puede impactar positivamente en la cultura interna de **SI** y también en la dimensión del impacto social porque es muy probable que surjan soluciones de innovación social, que podrán ser tecnológicas o no.

Prioridad: alta.

Coste: recursos propios y externos.

L 4.1: Creación de un ecosistema digital. Esta línea de trabajo se debe desgranar en varias y, a su vez, deben volver a subdividirse. Esta dimensión, la de la gestión interna, es la más amplia y la que genera más ansiedad, puesto que se necesita un fuerte autoestudio, mucha planificación y financiación para su implementación y su mantenimiento, siendo estos motivos suficientes para generar aversión a su desarrollo. Por eso, lo más importante es empezar con pequeños proyectos que sean tareas de un proyecto más amplio y, de esta forma, el trabajo se vea asequible. La prioridad en esta línea de trabajo será:

L 4.1.2: Diseño del catálogo de tareas y su modelización. Aunque se haga con ayuda del voluntariado tecnológico la confección será por el personal de **SI**. Gracias al trabajo hecho para la certificación de la calidad y con los equipos de coideación en funcionamiento solo es necesario planificar pequeños talleres que trabajen las tareas de cada proyecto y que, mientras puedan proponer formas más ágiles, sirvan para comprobar que todo está perfectamente recogido.

L 4.2: Gestión de la ciberseguridad. Este tema necesita de una mayor profundidad de acción, sobre todo de la formación e información interna.

L 4.2.1: Protocolo de ciberseguridad. Se diseñará un protocolo de ciberseguridad que se entregue a todo el personal de la misma forma que existe un protocolo de comunicación. Este protocolo deberá tener asociados talleres de formación que pueden ser cortos e incluso darse de forma online. Esta acción requerirá de recursos propios y, según la dimensión que necesite, también de financiación externa.

L 5.1: Lucha contra la brecha digital. Esta acción debería nutrirse de la anterior y viceversa. La ciberseguridad, como una prioridad en la forma de actuar en el día a día, es una necesidad transversal.

L 4.1: Creación de un ecosistema digital.

L 4.1.1: Gestión de los datos. Creación de un sistema de análisis de datos a través de cuadros de mando. Esta acción se podrá hacer con la versión gratuita de Power BI de Microsoft y necesitará colaboradores para implementarla, pues el tiempo y los conocimientos que se requieren para llevarla a cabo puede hacerla poco atractiva y que descienda en su nivel de priorización.

L 2.2.1: Gestión de los datos de la RRSS. La transformación en información se debería hacer al mismo tiempo que la acción anterior para poder ir relacionando todos los datos de la entidad.

L 5.2: Innovación social. Creación de grupos de trabajo con diferentes interesados para la ideación de nuevas formas de acción social. Esta acción necesitará de recursos propios y externos, pero se puede ir planificando incluso dentro de las acciones de alguna subvención, mediante colaboraciones con otras entidades y con el voluntariado.

Prioridad: normal

Coste: recursos propios y externos.

L 2.2: Gestión RRSS y página web.

L 2.2.2: La página web necesita ser reformulada para ser *responsive*, para ello se necesita de financiación externa. Actualmente no es tiene una alta prioridad, pero si no se acomete podría quedar obsoleta y convertirse en una acción prioritaria.

L 4.1: Creación de un ecosistema digital.

L 4.1.2: Esta línea de trabajo parte del catálogo de tareas e irá desarrollando sistemas en función de los resultados de líneas anteriores y de la capacidad de obtención de financiación.

L 3.2: Creación de formación, *digital literacy*, para todo el personal, tanto el fijo como el temporal. Gracias a la información recogida en los talleres más las necesidades que surgirán

durante la creación del ecosistema digital se podrá ir perfilando el tipo de formación que se necesita y el modo en que se debe realizar. Aunque existe formación propuesta por entidades externas seguramente habrá que arbitrar módulos propios y esto necesitará de financiación externa.

L 4.2: Gestión de la ciberseguridad

L 4.2.2: Desarrollar un plan de seguridad. A pesar de que en la actualidad tengan servicios y actuaciones en ciberseguridad, es conveniente tener un plan que sea elaborado con una entidad externa experta y que deje por escrito todas las eventualidades y contingencias. Esta acción requiere de financiación externa.

Prioridad: baja

Coste: recursos propios, tiempo

L 2.1: Protocolo de comunicación. El protocolo, aunque es ciertamente muy detallado, necesitará ir cambiando en función de los cambios en los sistemas de gestión y en qué y cómo se quiera ir comunicando, por ello, en este momento, la prioridad es baja.

Anexo III Entrevistas Entidades Sociales

1. Presidenta Coordinadora de ONG para el Desarrollo Irene Bello

Las preguntas en realidad lo que pretenden es saber si este debate está en las organizaciones y si puedes aportar datos cualitativos sobre tu organización porque los consideras relevantes, perfecto. Pero es un poco ver lo que está pasando en el Tercer Sector, hay varios informes con estadísticas y los datos cuantitativos los tengo.

¿Consideran que las ONGs sienten la urgencia de llevar a cabo las transformaciones digitales?

Creo que las organizaciones somos conscientes de lo oportuno que es el trabajar hacia la TD, pero me temo que, a día de hoy, no está en lo “urgente” del día a día de las organizaciones. La realidad y los contextos en los que trabajamos nos obliga a “aparcar” lo prioritario frente a lo urgente (que lo urgente, principalmente, son las personas)

¿Las organizaciones tienen claro qué es la Transformación Digital?

No creo que lo tengamos del todo claro, creo que tenemos clara la fase de digitalización (tanto en cuanto a los documentos como a mejoras de sistemas y demás) pero no creo que tengamos realmente una cultura interiorizada de Transformación Digital y lo que implica como para poder ponerlo en marcha estratégicamente.

Por otro lado, en concreto, las organizaciones que trabajamos en cooperación internacional, trabajamos codo con codo con entidades locales del sur global, lo cual dificulta aún más el proceso completo ya que en muchos casos, estas entidades no cuentan ni con los recursos ni con la formación mínima necesaria para ponerlo en marcha y, a efectos, de efectividad, necesitaríamos que la transformación digital fuera en global.

¿Las entidades públicas han tenido jornadas formativas sobre la TD? ¿o alguna entidad privada?

Si he visto varias jornadas enfocadas a estas temáticas, pero creo que para que fuera una realidad global en las organizaciones de cooperación, hay que trabajar mucho más con los países del sur global y destinar fondos para ello.

La TD se suele dividir entre los siguientes bloques de acción:

- Marketing, fundraising e influencia social
- Programas y servicios, usar la tecnología para mejorar los servicios prestados (uso de app, automatización de servicios)
- Gestión interna (mejorar los procesos internos)

¿qué áreas crees que se han desarrollado más y cuáles menos?

Creo que en general, las que más se han desarrollado son las áreas de marketing y fundraising y algunas fases de gestión interna.

A nivel de gestión interna, la propia burocracia inmensa de las administraciones públicas hacen que sean siempre programas muy engorrosos para poder responder a las peticiones diversas de los diferentes financiadores públicos y privados, requisitos que, además, no están homogeneizados lo cual dificulta aún más la puesta en marcha de dichos programas para que respondan a todas las necesidades.

¿hay planes para desarrollar la TD en las organizaciones?

Creo que en general, las ONGs medianas y grandes, sí tienen planes para desarrollarlo o, por lo menos, de una manera más directa o indirecta, se incorporan en los planes estratégicos de las entidades, pero, como he comentado al comienzo, en el día a día, no suele estar en la lista de “urgentes”.

2. Entrevista a MSF

El trabajo de fin de máster que estoy realizando es sobre la transformación digital de una ONG de tamaño medio y de implantación nacional, en torno a la TD del Tercer Sector existen varios informes y barómetros que ofrecen datos cuantitativos de calidad, el objeto de esta entrevista, como otras que estoy realizando, es obtener datos cualitativos de una organización que tenga un cierto recorrido en acciones de TD, las preguntas aunque puedan parecer concretas buscan más obtener impresiones sobre los puntos fuertes y débiles que han encontrado o que tienen.

Normalmente en los procesos de TD en el sector de las empresas con ánimo de lucro se desarrolla una estrategia de transformación digital

¿MSF ha desarrollado una estrategia general de TD? ¿tienen un plan de trabajo en transformación digital?

Hasta ahora no hemos desarrollado tal estrategia de digitalización o transformación digital, pero estamos comenzando su desarrollo precisamente en estos meses, enfoque “framework estratégico de digitalización y tecnología”.

Sí cabe mencionar que, en el pasado, se desarrollaron algunos planes directores de IT (antigua conceptualización estratégica) y estrategias parciales para algunas tipologías de soluciones digitales (estrategia de sistemas de gestión de información sanitaria – HMIS, estrategia de sistemas de gestión de recursos – ERP).

¿Cómo ha surgido el debate sobre los cambios para llevar a cabo la TD?

Las orientaciones estratégicas 2020-2023 de MSF España/OCBA, que son la brújula estratégica general de la organización, recogen en varios de sus puntos la relevancia del proceso de digitalización para la acción médico-humanitaria que llevamos a cabo.

En consonancia con las orientaciones estratégicas, la dirección general y el departamento de tecnología hemos acordado impulsar la definición de una estrategia concreta de digitalización

que profundice en el uso de la tecnología al servicio de la misión social en la organización y alinee mejor los procesos de la digitalización con las necesidades de la acción humanitaria.

¿Consideran que la organización siente la urgencia de llevar a cabo este tipo de transformaciones?

A nivel estratégico y como se comenta en el punto anterior, al máximo nivel se considera muy necesaria la definición de tal estrategia para la digitalización (optimizadora o transformadora) de la organización.

Sin embargo, esto requerirá navegar ciertas complejidades internas: las organizaciones humanitarias tenemos un enfoque basado en la respuesta a necesidades concretas, y eso tradicionalmente nos ha llevado a enfoques tecnológicos basados en demanda específica. Sin embargo, la apuesta por la digitalización desde un punto de vista estratégico requiere un enfoque diferente, basado en objetivos estratégicos en el largo plazo. Por ello, algunas áreas, si bien son conscientes de la importancia y necesidad de integrar tecnología y digitalización en el “core” de nuestro trabajo, tienen dificultades a la hora de contribuir a un enfoque estratégico común en el largo plazo – estas dificultades plantean un camino necesariamente pedagógico y adaptativo a la hora de definir este tipo de ambiciones de alto nivel.

¿Cuántas personas se dedican en exclusiva a temas informáticos/digitales en la organización? (puede ser un porcentaje) ¿de qué departamento dependen?

En MSF España/OCBA, contamos con un departamento tecnológico central denominado “Projects & IT”. En este departamento, a fecha mediados de mayo 2022, trabajan alrededor de 50 personas full-time, contando asimismo con el apoyo de diferentes proveedores externos (remotos y/o presenciales) que complementan las capacidades del equipo.

Por otro lado, en la mayoría las misiones humanitarias contamos con personal específico de tecnología (denominados “ICT Officers”), en torno a 15 personas en OCBA.

Por último, se cuenta con un equipo específico encargado de digital marketing/engagement/fundraising entre los departamentos de comunicación y captación de fondos, que trabajan también muy focalizados en temas tecnológicos/digitales.

¿cómo valoran su nivel de madurez digital? Teniendo en cuenta temas como la automatización de procesos, la obtención de datos de redes sociales y métricas, herramientas en la nube, de herramientas de gestión, base de datos, etc.

Es una pregunta que daría para bastante. Nuestro nivel de madurez digital es variable en función del área concreta que se mire. Algunos insights relevantes:

- En el área digital fundraising / engagement, podría decirse que tenemos un nivel de madurez medio/alto, aunque aún con muchos retos por delante y mucho recorrido en términos de transformación digital y oportunidades.

- En el área de procesos digitales, existe una gran variabilidad. Mientras que en algunos casos (CRMs, knowledge management y colaboración digital, business intelligence) ha habido grandes avances en los últimos años, en otras áreas (sistemas financieros, HR, logísticos/aprovisionamiento, etc.) se cuenta con sistemas que, si bien funcionan bien, son anticuados y deberán ser modernizados en los próximos 5 años para poder profundizar la digitalización de muchos procesos. Igualmente, debemos continuar profundizando en estrategias de data & analytics y realizar una aproximación a la automatización, que por diversas consideraciones a día de hoy está muy poco madura.
- De manera específica en el ámbito médico, está muy extendido ya el uso de sistemas de gestión de información médica (HMIS), principalmente enfocados a la epidemiología. También se están haciendo algunos avances en el desarrollo de soluciones digitales que faciliten o apoyen el trabajo de sanitarios en primera línea, y en algunos contextos en soluciones de telemedicina.
- En términos de digital workplace, los niveles de madurez son suficientes, pero existe un gran camino por recorrer a futuro, especialmente en términos de modernización, movilidad y nuevos retos (empleados trabajando “from anywhere”, herramientas colaborativas, ciberseguridad fuera del perímetro tradicional, personalización, BYOD, etc.)
- En términos de infraestructuras, se está realizando una apuesta fuerte por el cloud (estrategia de cloud computing aprobada en 2021 y en proceso de implementación) y por la ciberseguridad en la nube. Hay un camino por recorrer importante en términos de modernización digital de infraestructuras, aunque las existentes han permitido en buena medida la resiliencia de la organización con modelos de teletrabajo a tiempo completo durante casi 2 años debido a la pandemia.
- Aunque no se menciona expresamente, cabe destacar que algunas otras áreas de la digitalización, con niveles de madurez entre bajos y medios, en las que se quiere profundizar en los próximos años, son aquellas orientadas a la innovación digital (cultura, procesos, formas de trabajar), cultura de la colaboración digital, así como digital literacy & skills.

La TD se suele dividir entre los siguientes bloques de acción:

- Marketing, fundraising e influencia social
- Programas y servicios, usar la tecnología para mejorar los servicios prestados (uso de app, automatización de servicios)
- Gestión interna (mejorar los procesos internos)

¿Qué bloques se ha priorizado para comenzar? ¿se está trabajando en todos?

Sí, se está trabajando en todos en mayor o menor medida. A día de hoy se siguen poniendo más recursos y trabajando más intensamente en los bloques de marketing/fundraising/digital

engagement y de gestión interna – no obstante, también se van haciendo avances en la parte de programas y servicios.

¿dónde encuentran más dificultades para el desarrollo de la TD en las cuestiones económicas, resistencias al cambio o en la capacidad de definir los proyectos de TD?

Dada la naturaleza de la organización, la necesidad de realizar inversiones relevantes en digitalización es un factor crítico que en ocasiones ralentiza su desarrollo. La resistencia al cambio es un factor relevante también, aunque no creo que sea mucho más relevante que en otras organizaciones. El otro factor que plantea dificultades es el mencionado anteriormente – el hecho de que, al ser MSF una organización muy enfocada a necesidades, los objetivos de digitalización en medio/largo plazo que no se basen en “hechos consumados” plantean dificultades a la hora de aprovechar oportunidades y concienciar a la organización sobre su necesidad.

La gestión interna suele ser la que más resistencias genera ¿han desarrollado herramientas propias? si es así ¿hasta qué nivel han llegado? (gestión de RRHH, gestión de proyectos, gestión de datos e información de pacientes y usuarios de los proyectos, etc.)

Tenemos muchas herramientas internas, algunas de ellas más actualizadas y otras menos. Disponemos de tecnologías / sistemas digitales para la mayoría de las áreas, tanto a nivel de sede como del terreno: sistemas HRIS, sistemas financieros, sistemas de información de salud (HMIS), etc. Aunque en su mayoría se apuesta por utilizar tecnologías comerciales u open source, en algunos casos se han desarrollado programas de manera interna, normalmente debido a la dificultad de integrar tecnologías de mercado en nuestros contextos médico-operacionales debido a las carencias en la infraestructura tecnológica (conectividad) en algunos países.

¿tienen programas de formación específicos para plantilla y/o voluntarios?

De manera específica sobre competencias digitales / digital literacy, se está comenzando a desarrollarlos.

¿tienen los mismos programas a nivel internacional y entre los distintos proyectos?

No a nivel internacional – en el sentido en que otras secciones de MSF o centros operacionales tienen sus propias estrategias digitales/tecnológicas y utilizan, en algunos casos, tecnologías diferentes.

- Ejemplos de tecnologías comunes usadas en diferentes secciones de MSF: Microsoft 365 (Office, herramientas comunes, etc.), HMIS.
- Ejemplos de uso de tecnologías diferentes: sistemas financieros, sistemas centrales de HR

Dentro de MSF España/OCBA tenemos un enfoque principalmente unificado. Por ejemplo, todas las misiones utilizan el mismo sistema contable, y a su vez éste está completamente integrado con el sistema financiero central de OCBA.

¿Qué problemas tienen o han tenido? (es una pregunta más de tipo general por si hay algún dato que pueda ser importante aportar y que en las preguntas directas no se haya tenido en cuenta)

Pocos más – pero añadido uno particular a tener en cuenta. Existe una componente de gestión del cambio interno a los equipos tecnológicos que tiene fuerte impacto y es complejo de gestionar: equipos acostumbrados a trabajar con enfoques “old IT” durante décadas están viendo cómo todo el entorno tecnológico cambia con nuevas aproximaciones como el cloud, retos de ciberseguridad, gestión del dato, tendencias innovadoras de digital workplace o automatización. Esto añade una complejidad adicional a los retos de la digitalización que no es menor, y en la que hay que acompañar mucho la evolución de los profesionales de la tecnología para permitirles adaptarse a este nuevo entorno.

¿Cómo prevén el uso de nuevas tecnologías en el futuro?

Hay bastantes retos por delante en el uso de tecnologías innovadoras o establecidas a nivel global del movimiento MSF. La transformación digital (en un sentido que transforme realmente nuestra manera de trabajar) es un reto que llevará muchos años, pero sí se quieren hacer muchos avances en el plano de la digitalización y la optimización digital.

Y, para terminar, ¿qué valoración hacen de los cambios que han ido realizando? (calidad de los servicios, tiempo de trabajo, calidad de los datos, etc.)

En términos generales, los avances en digitalización han traído un valor añadido muy grande a la organización, que se está reconociendo fuertemente como algo estratégico. Esto se está reconociendo en términos de valor para el trabajo humanitario, simplificación de las tareas y calidad. Aunque queda camino por recorrer en muchos ámbitos, en términos generales MSF ve con buenos ojos las aportaciones que la digitalización está trayendo.

- Ejemplo: las aportaciones del ámbito de data & analytics están trayendo mejoras sustanciales en la manera de trabajar de diferentes departamentos.

3. A un miembro de la dirección del colegio de Trabajo Social de Las Palmas de Gran Canaria Josué Pérez Domínguez

Entrevista telefónica, durante la misma que él que además de trabajador social se ha formado en transformación digital, comentaba la necesidad de establecer sistemas de comunicación ágil, y tener los datos en la nube. Un tema clave es la comunicación interna, que las y los trabajadores puedan expresar sus necesidades.

Una queja muy importante es la falta de mejora continua, no hay formación por parte de las entidades al personal contratado.

Sin estrategia de marketing no hay renovación del público, se deben reforzar las RRSS y la página web, pero con una interacción continua. No suele hacerse un uso correcto de los correos, son pocas las ONG que tienen newsletter o líneas de correos automatizados.

Otro gran hándicap son las bases de datos.

La Administración pública no da abasto, hay poca cultura de la colaboración y no lideran la TD porque ellas mismas están inmersas en un debate interno sobre su propia TD y a esto se une una masa laboral mayor que no está por el cambio, tanto en las administraciones como en las ONG.

Reclama que se necesita talento dentro de las ONG, talento digital.

Y por último hizo hincapié en que las organizaciones no están midiendo los datos, los datos que usan son los que encajan con los motivos de las subvenciones, no miden el impacto de los proyectos de forma diaria para poder mejorar sobre la marcha. Todo ello hace que ni siquiera se planteen la rentabilidad social de los proyectos.

Él plantea la metodología de creación de modelos de impacto social learning by helping como modelo de cambio para el sector.

4. Entrevista Jesús Arribas coordinador d'Enginyers Voluntaris

Fue una conversación distendida donde explicaba la acción que están llevando dentro de la Mesa del Tercer Sector en Cataluña que agrupa a 3.000 entidades, desde esa mesa se trabaja con voluntariado y las ONG, en este caso hay un proyecto de TD en las entidades sociales que se traduce en un acompañamiento de la entidad, no en hacer un proyecto cerrado, es la entidad la que escribe su proyecto en función del trabajo que se ha realizado. Lo más importante es preguntarse ¿por qué digitalizar? ¿qué problema se quiere resolver? Los primeros pasos consisten en definir los principales procesos y encontrar las claves de lo que no está funcionando bien. Acompañar para definir qué y cómo se puede mejorar, debe ser la propia entidad la que descubra sus necesidades, no proporcionarle un instrumento digital sin más. La entidad debe poner recursos en este proceso, alguien que finalmente liderará el proyecto, sino hay implicación no tendrá éxito.

La primera fase de definición de los problemas y de la búsqueda de soluciones está funcionando muy bien y ahora se está empezando con la fase de implantación de los cambios.

¿qué información se está pidiendo? ¿qué datos se piden? ¿quién lo hace? ¿qué nivel de confidencialidad existe? Son preguntas que a nivel interno y previo se deben hacer las entidades antes de cualquier proceso de digitalización.

Se pueden hacer mejoras sin digitalizar, la digitalización no es una mejora en sí misma. Digitalizar es un maratón.

5. Encuesta realizada a la alta dirección de SI

¿En qué área de SI trabajas?	Departamento de Gestión y Administración	Transformación digital	Departamento de gestión	DEPARTAMENTO DE GESTION Y ADMINISTRACION	Dirección
<p>De forma genérica y para cualquier tipo de entidad (hay una pregunta específica más adelante) cuando se habla de Transformación Digital ¿en qué piensas? ¿qué es para tí?</p>	<p>Pienso que es la sustitución de formas tradicionales de trabajo por el empleo de herramientas tecnológicas (empleo de aplicativos para presentación de documentos, trámites online, creación de herramientas informáticas de gestión...)</p>	<p>Evolución, rapidez, automatización y sobre todo disminución de errores</p>	<p>Pasar de la forma tradicional de trabajar al uso de las tecnologías digitales</p>	<p>LA TRANSFORMACION DIGITAL ES PASAR DE LO TRADICIONAL (PAPEL) A NUEVAS TECNOLOGIAS (APLICACIONES INFORMATICAS) PARA MI ES IR AVANZANDO EN LAS FORMA DE TRABAJAR PARA QUE SEA MAS RAPIDO, CLARO Y ORGANIZADO</p>	<p>Con carácter general, transformar es cambiar y si añadimos digital estaríamos hablando de bits que transporta datos o información a través de sistemas de redes. La tecnología de los datos facilita otra forma de trabajar, de crear que transforma la realidad que conocíamos décadas atrás. Se accede a la información y se interactúa desde cualquier punto del planeta, con distintos dispositivos en tiempo real. Es un cambio de cultura, de forma de ver y de mirar el mundo que nos rodea. La tecnología lo puede cambiar todo. Las maquinas pueden sustituir a las personas en todos los trabajos repetitivos, y las máquinas robotizadas serán más complejas y autónomas, estarán programadas y parecerán inteligentes. Para mi es una revolución con futuro. Estamos viendo día a día como avanza y nos cambia. El teletrabajo cambia los entornos de las ciudades y ofrecer otras oportunidades laborales a realizar desde cualquier lugar. Cambian los procesos de trabajo. Nunca antes se accedía con tanta facilidad al conocimiento. Las redes de comunicación que transportan información, son muy baratas y permiten la difusión de mensajes en tiempo real y con gran impacto. La tecnología con inteligencia artificial está transformando el mundo que conocíamos. Hoy en el mundo desarrollado es difícil vivir sin un teléfono inteligente. Se robotizan las máquinas en almacenes de logística, o los mismos tractores, máquinas de construcción, o drones que pueden transportar cámaras o misiles. En fin, una revolución que nos obliga a vivir a toda velocidad, sin tiempo para pensar lo que acontece, ni para pensarse. Provoca sorpresa, inseguridad, rechazo y es un reto que se alcanzará, pero dejando una huella profunda y a muchas personas en los márgenes. <u>Creo que la libertad será analógica.</u></p>

<p>¿qué crees que puede significar la Transformación Digital dentro de una ONG? ¿qué objetivos crees que pueden lograrse con la Transformación Digital en una ONG?</p>	<p>Tal vez mayor difusión de sus acciones y objetivos a través de páginas web y redes sociales, y agilización de los procesos.</p>	<p>Mejora en la gestión interna, agilizando procesos tediosos y reduciendo tiempos</p>	<p>Modernización de la ONG. PARA UNA ONG PUEDE SIGNIFICAR AVANCES EN LA FORMA DE REALIZAR EL TRABAJO Y SU ORGANIZACIÓN Y COMO OBJETIVOS TODO PUEDE SER MAS RAPIDO</p>	<p>Objetivos: Agilizar el trabajo.</p>	<p>Existen muchos tipos de ONGs, pero una organización altruista se caracteriza por cumplir sus fines que no tienen ánimo de lucro. Para cumplir los fines se han obtenido recursos económicos que se transforman en servicios cuyos beneficiarios son los distintos grupos sociales, y la sociedad en su conjunto. Para lograr las metas planteadas, además de los recursos económicos se ha de influir en la sociedad y lograr impacto y todo ello con un equipo humano que lo hace posible. La transformación digital para la ONGs significa abrir los ojos a una cultura nueva que lo va a cambiar todo. Solo los trabajos de atención presencial se seguirán pareciendo a lo que hemos conocido. Un cuidador/a será un cuidador aunque se apoyará con algún robot.</p> <p>OBJETIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mayor visibilidad en el mundo digital y mayor impacto social que incrementará las oportunidades para lograr los fines de la ONGs. - Analizar que se puede cambiar para ser más eficiente y eficaz para lograr los objetivos y fines de la ONGs - Conocer los medios y/o recursos digitales que existen y saberlos utilizar y adaptarlos a las necesidades específicas y las normativas (accesibilidad, usabilidad, etc). - Simplificar tareas repetitivas. No repetir significa aminorar errores - Trabajo no solo grupal, sino colaborativo y en línea. - Mayor visibilidad en el mundo digital y por lo tanto mayor impacto - Oportunidad en la economía digital
<p>¿Conoces alguna acción innovadora de otra ONG en el ámbito de la Transformación Digital? y si es sí ¿qué piensas acerca de su efectividad?</p>	<p>No</p>	<p>ERP, intranet, y aplicaciones que son puentes entre trabajadores y usuarios, mejorando la comunicación, a la vez que ayudan a la gestión y transparencia de la organización.</p>	<p>No conozco ninguna acción innovadora de otra ONG</p>	<p>NO</p>	<p>He leído el libro blanco de la transformación digital y se hace referencia a iniciativas exitosas. No he tenido oportunidad de profundizar, pero lo haré para aprender y entender las claves del éxito. El concepto de transformación digital está en evolución. Digitalizar servicios sociales de información y asesoramiento es un gran avance para quien sabe acceder a ellos. Al igual que ocurre con la administración electrónica, o los servicios financieros, el comercio electrónico, etc. Ya en 2006 creamos un portal de personas mayores, para alojar todos los ayudas y servicios sociales, de cualquiera de las administraciones (estatal, CC.AA. y locales) con perspectiva rural. Con solo indicar el lugar</p>

					de residencia se listaban las ayudas que pudieran corresponderle. Igualmente con los servicios (residencias, asociaciones, centros día...).
<p>¿Qué herramientas, aplicaciones, plataformas, etc. crees que pueden servir para la Transformación Digital en una ONG?</p>	<p>Programas de gestión de personal, de contabilidad, bases de datos, redes sociales...</p>	<p>Cualquier sistema que sea capaz de generar acciones internas fluidas dentro y fuera de la ONG, modulable, escalable y dando autosuficiencia a toda la organización.</p>	<p>Plataformas en las que poder poner los documentos en común, una intranet.</p>	<p>Cualquiera que nos ayude avanzar, Programas de automatización en la gestión</p>	<p>Web redes sociales: Twitter, Facebook, Instagram, .. Whachabot Apps planificación y gestión de costes ahora lo hacemos con Excell con tablas dinámicas Apps específicas Canva Wordpress Mailchimp Nominaplus Contaplus Zoom Otras que ni conozco</p>
<p>¿Crees que las RRSS ayudan a las ONG? si es sí ¿En qué modo?</p>	<p>Sí, para que la población conozca a las entidades y sus objetivos, y para que los servicios que ofrecen las entidades lleguen a más usuarios.</p>	<p>Si, Ayudan a dar visibilidad... también fomentan un espíritu de integración dentro de los empleados.</p>	<p>Sí, a que se conozcan y a difundir la labor que realizan</p>	<p>SI PARA DARSE A CONOCER</p>	<p>Si. Quien no esté en el mundo digital de las redes sociales, es como no existir. Se retroalimenta con los medios de comunicación. Si algo se hace viral, los medios lo publican y también las redes replican lo que publican los medios de comunicación, las administraciones, etc. Las redes sociales son un mundo nuevo, donde las fuentes de información son inabarcables. Lo importante será ser una fuente de confianza y fiable de información veraz. Y en ello estamos trabajando. Aprendiendo y desaprendiendo. La entidad las está utilizando. Existen distintas redes a las que dedicar tiempo. Las redes sociales, además de los medios tradicionales, ayudan para lograr mayor impacto social, bien para que la sociedad o el colectivo al que se dirige la ONGs conozca</p>

					<p>determinada información, o bien para dar a conocer la actividad o las opiniones de la entidad, y en su caso para recaudar fondos que permiten avanzar en el logro de su misión.</p>
<p>¿Crees que en este momento SI es una organización avanzada en el uso de herramientas digitales? si es no ¿por qué?</p>	<p>Sí, pero nos queda mucho en lo que trabajar.</p>	<p>Creo que SI esta dando pasos para avanzar en la digitalización de sus procesos, dentro de nuestras posibilidades.</p>	<p>Si, pero estamos en el proceso de SI transformación.</p>		<p>Si es una organización avanzada, pero precisa avanzar más y rápido. Los cambios son vertiginosos y constantes en el campo digital, y hemos de ir acompañados con los destinatarios de nuestra entidad. Personas Mayores y preferentemente medio rural. Por ello, en la gestión y administración de la entidad, hemos de avanzar más rápido. Y analizar e implementar como hacerlo para cumplir con la misión de Solidaridad Intergeneracional.</p>
<p>¿Qué herramientas digitales, aplicaciones, etc. usa SI? ¿cómo y dónde usa SI la tecnología?</p>	<p>WordPress (creación de páginas web), herramientas de Office para procesamiento de los datos y la información (entre las que están los archivos de SIGES, por ejemplo), programas de SAGE (Nominaplus, Contaplus), redes sociales (Instagram, WhatsApp, Twitter, Youtube...), programa de reuniones online (Zoom), programas de trabajo en remoto (Ultraviewer), e-mail, disco duro (sinas) Todos los trabajadores, para unas cosas o para otras, usamos la tecnología (firmar nóminas, cumplimentar dietas..)</p>	<p>Discos Nas en red, pasarelas para intercambio de datos interno en servidor (FTP), ERP SAGES (para contabilidad y RRHH), Excel dinámicas con Macros, espacios web creados con CMS autogestionados y software específico para el trabajo de oficina Office, paquete adobe...etc.</p>	<p>UltraVivewer, redes sociales, firmas digitales, reuniones online, Sinas, Nomina plus. Se usa en todos los ámbitos de la entidad.</p>	<p>Aplicaciones como Zomm, Mailchimp, Verner, herramientas propias de gestión</p>	<p>tecnología? Web con intranet para gestión portal de servicios sociales redes sociales: Twitter, Facebook, Instagram, Whachabot con Excell con tablas dinámicas Canva y otros de diseño Wordpress Mailchimp Nominaplus Contaplus Zoom Otras comunes: Word, convertidores pdf, etc. Las entidades jurídicas tenemos obligación de relacionarnos con la administración, via electrónica y utilizamos las plataformas disponibles para ello.</p>

<p>Según tu opinión ¿Las herramientas digitales de SI facilitan suficientemente las tareas a los trabajadores/as? Y en tu caso concreto ¿estás satisfecha/o de las herramientas digitales a tu alcance?</p>	<p>Hay algunas que sí, pero hay otras que podrían ser mejorables</p>	<p>Las herramientas digitales avanzan muy rápidamente, y afortunadamente estamos orientados en la dirección correcta, para ayudar en la mejora de cada uno de los procesos en las que se requieren dichas herramientas.</p>	<p>Hemos avanzado en uso de herramientas digitales aunque hay que seguir avanzando , por ejemplo una intranet haría que la comunicación con los trabajadores fuera más fluida</p>	<p>Han agilizado bastante el trabajo de Gestión pero sería necesario algo mas específico</p>	<p>Con las herramientas que tenemos, estamos logrando cumplir los objetivos. Tenemos que mejorar, pero antes hemos de conocer que existe en el mercado y que es accesible económicamente para la entidad. Sabiendo que los cambios tienen costes no solo económicos, también costes de formación y de rechazo a los cambios de maneras de trabajar. Los cambios digitales introducidos han sido a iniciativa de la dirección, y facilitan el trabajo de dirección y planificación de costes. Además, el equipo cuenta con personal especializado en ingeniería e informática y también en marketing y diseño. Ambas especialidades son importantes para la transformación digital. Como no conozco otras mejores, estoy satisfecha con lo que uso.</p>
<p>¿Crees que SI debiera invertir recursos en la formación interna en materia de Transformación Digital? Razona la respuesta tanto si es positiva como negativa</p>	<p>Sí, ya que las personas que trabajamos aquí tenemos conocimientos de informática, pero nos vendría muy bien conocer todas las funciones que tienen las herramientas informáticas que empleamos en el día a día, por ejemplo, Excel, para aprovechar al máximo su potencial y ahorrar tiempo y esfuerzo en nuestro trabajo.</p>	<p>Si, es algo imprescindible. Concienciar y formar para poder avanzar en las capacidades digitales y así facilitar el trabajo reduciendo tiempos y errores.</p>	<p>Sí, para saber los recursos digitales y su uso.</p>	<p>Si, creo que la mayoría de la gente que formamos parte de la gestión de la entidad necesitaríamos formación</p>	<p>SI Para entender lo que significa la transformación digital por parte del equipo y de toda la dirección es necesario adquirir conocimiento y valorar los pros y los contras de cada cambio a realizar. Se necesita implicación de todo el equipo para avanzar</p>
<p>¿Crees que las nuevas tecnologías pueden mejorar la labor de SI? Si es afirmativo ¿en qué áreas o en que actividades?</p>	<p>Sí, especialmente en los departamentos de gestión. También en la comunicación de los trabajadores con los departamentos de gestión.</p>	<p>Si, en todas las areas de la organización.</p>	<p>Sí, en todas las areas y actividades</p>	<p>Si. Tanto en el área de formación como en la económica y laboral</p>	<p>Las estamos usando ya. Si pueden seguir mejorando la labor de SI. Pero en la medida que se avanza en esta transformación digital, también por parte de las administraciones, el nivel de exigencia es mayor y por lo tanto no existe la opción, de “yo de esto paso”. La transformación digital se impone y hay que adaptarse.</p>
<p>¿Crees que los datos que se obtienen de los proyectos, de las redes, etc. son fiables? ¿están sirviendo para tomar decisiones dentro de SI?</p>	<p>Sí</p>	<p>Si, además debería ser la piedra angular a la hora de la toma de decisiones</p>	<p>Si</p>	<p>Totalmente fiables creo que no, pero si que creo que nos orientan bastante año a año para tomar determinadas decisiones</p>	<p>Son fiables en la medida que podamos confiar en las redes o aplicaciones que emiten datos. Twitter está en cuestión y lo indica su dueño. Hay robots y no personas detrás de las cuentas. Por ahora no hemos hecho análisis en función de los datos que aportan.</p>
<p>¿Crees que la estrategia de SI necesita de herramientas digitales? Razona la respuesta tanto si es negativa o positiva.</p>	<p>Sí para mejorar en calidad</p>	<p>Si, cualquier organización necesita un buen plan de digitalización para crecer y mejorar.</p>	<p>Sí porque en la actualidad solo se puede trabajar digitalmente</p>	<p>Si, creo que con las que tenemos no son suficientes</p>	<p>No contamos con una estrategia escrita y bien definida. Usamos las herramientas que hemos ido necesitando y que hemos conocido. Desconocemos si son las mejores o existen otras más apropiadas.</p>

En tu caso concreto ¿Crees que las tecnologías pueden mejorar tu trabajo? En caso afirmativo ¿Cómo?	Sí, ya que ahorramos mucho tiempo y esfuerzo teniendo todos los datos informatizados en herramientas de procesamiento de datos, y la comunicación con el resto de trabajadores a través de internet es más ágil y eficaz.	En mi caso, la tecnología es mi medio natural, así que es indispensable en mi trabajo.	Si. Ahorro del tiempo empleado en la gestión de las tareas y reducción de errores	Si Haciéndolo mas rápido y pudiendo sacar mas información	Si. Si mejora el del equipo profesional, mejorará mi trabajo. Pero han de estar adaptadas a lo que se necesita. Y ello requiere personalización, o adaptación a las necesidades reales y que den los frutos que necesitamos. Y ello no es tan sencillo. Lo que tenemos, nos ha costado muchas horas de trabajo de distintas personas.
En tu día a día ¿qué acción es la más tediosa, la que más tiempo te quita? ¿crees que se podría digitalizar o automatizar?	La revisión y realización de documentos de liquidación de gastos de viaje, pero estamos en proceso de mejorar las herramientas que se emplean para su cumplimentación por parte de los trabajadores, y se notan las mejoras.	Prácticamente todo lo que hago es digital y mi misión es buscar soluciones tecnológicas para aspectos concretos dentro de la organización.	Mejorar los excell u otros documentos, adaptándolos a las nuevas necesidades	Las justificaciones y planificación. Si	La que más tiempo me lleva es pensar, aprender y trasladarlo a propuestas para la entidad y tomar las decisiones más acertadas. Localizar buenas fuentes de información sería interesante, y cada día hay más transparencia tanto en las administraciones como en otras entidades sociales, etc. Pero hay que dedicar tiempo a localizar información de calidad, estudios, informes, legislación, etc.
¿Consideras que tienes habilidades digitales suficientes?	Suficientes, sí, pero se pueden mejorar para sacar mayor rendimiento de las herramientas de las que disponemos.	No tantas como me gustaría.	No	no	Creo que suficientes para lo que uso. No quiero saber de todo, cuando tengo problemas pido ayuda. Solo necesito saber que existe el recurso, como funciona, que alguien lo pueda usar y adaptar y que la ONG lo necesita. A medida que avanzamos en la era digital, cambia constantemente las herramientas, los dispositivos, etc. Me resulta imposible estar al día de la tecnología y para todo no hay tiempo.
¿tienes interés en aumentar tus conocimientos en esta materia?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
¿Consideras que en general el personal que trabaja en SI tiene habilidades digitales suficientes?	No	No	No	No	No
En relación con la pregunta anterior ¿Está motivado para mejorar? Razona la respuesta	No lo suficiente, ya que hay tantísimo trabajo que parte del personal considera que no tiene tiempo de mejorar sus habilidades digitales porque es algo que también supone tiempo.	Si	Si, para ahorrar tiempo en el trabajo y cometer menos errores	Si, todo lo que sea mejorar, avanzar y facilitar el trabajo diario es bueno para todos	Si quiero seguir aprendiendo para desarrollar mejor y con más rapidez el trabajo y la responsabilidad que asumo. Aprender nunca está de más. Permite tener una visión a más largo plazo.
Según tu opinión ¿Las herramientas digitales de SI facilitan suficientemente las tareas a los trabajadores?	Sí, pero hay que trabajar en ellas para mejorarlas y adaptarlas a las necesidades de cada trabajador, ya que solo usándolas y trabajándolas se detectan esas necesidades.	No en todos los procesos.	No, necesitamos formarnos, avanzar y mejorar en ese campo.	Creo que no son suficientes	No, creo que todas se pueden mejorar, o/y acceder a otras que estén disponibles y que se puedan adaptar.

<p>¿Has pensado cómo se podrían mejorar los servicios a los beneficiarios con la Transformación Digital?</p>	No	Si.	No	no	<p>Desde el principio he pensado que facilitar información sobre ayudas públicas y recursos a la población es una gran puerta de entrada que antes estaba solo destinada a los más organizados. El acceso universal a la información es transparencia, aun no es igualdad porque existe la brecha digital, pero se avanza en la universalización. Hemos unido a las ayudas el acceso a la administración digital para su gestión desde cualquier enclave. Lo que no tengo claro, es si es la mejor herramienta la que usamos, o existen otras mejores, y buen seguro en el futuro existirán más avanzadas. He de profundizar más, en cómo seguir avanzando. Tengo claro que pasa por el conocimiento de lo existente y la comprensión de lo posible teniendo en cuenta el público destinatario.</p> <p>Al tiempo que escribo este texto, empresas están desarrollando tecnología que servirá para facilitar el servicio telemático en el que nosotros podríamos estar pensado. Por ejemplo, como solucionamos el problema de la soledad no deseada; como solucionamos la falta de ascensores en edificios que tienen atrapados a millares e personas... La teleasistencia está avanzando.</p> <p>El ecosistema digital que existe nos es desconocido y no es fácil acertar en la creación de soluciones.</p>
<p>¿Qué dificultades, si las hay, ves en SI para la Transformación Digital?</p>	Principalmente las habilidades y la formación del personal en el uso de tecnologías.	El tiempo	Falta formación	el tiempo	<p>Necesitamos recursos y tiempo para analizar y decidir cómo hacer y la formación previa y posterior que ser requiere para su implementación inicial y seguimiento y análisis posterior para seguir avanzando. Es un proceso continuo de cambio.</p>
<p>Sin contar con el marco establecido por las subvenciones, para encarar la Transformación Digital ¿qué crees que debería hacer SI como primera medida?</p>	Formar a sus trabajadores en el ámbito tecnológico para que aprendan a utilizar las herramientas de las que disponen, y realicen sus tareas con mayor seguridad informática (contraseñas a los archivos que envíen por e-mail, por ejemplo).	Realizar una auditoría interna en este tema para ver las necesidades actuales y las opciones que hay para un futuro próximo.	Formacion	Formacion	<p>Inmersión para entender que es y en que consiste la transformación digital de la ONGs Conocer y profundizar en los avances realizados por otras ONGs de referencia Y elaborar la estrategia de transformación digital de la entidad y ponerla en marcha.</p>

<p>Como última pregunta ¿Tienes alguna sugerencia o preocupación que no hayas podido expresar en las respuestas anteriores en relación con este tema?</p>	<p>No, la sugerencia que más importancia tiene para mí es la formación tecnológica para que nadie de la entidad se quede atrás en la Transformación digital, ya que es un proceso por el que tenemos que pasar todos, queramos o no, y para el que debemos tener los conocimientos y las habilidades suficientes para ello. Si no, por muchas herramientas y programas que se creen y tengamos, y muchas mejoras que se les hagan, si no tenemos las habilidades para sacarles provecho y no sabemos utilizarlas, no nos van a ayudar a mejorar.</p>	<p>Veo que la transformación digital en nuestro caso depende de factores externos y ayudas que no siempre son accesibles o "justificables", y que por mucho que nos gustaría evolucionar digitalmente, no tenemos los recursos suficientes.</p>	<p>No</p>	<p>no</p>	<p>Es un tema muy complejo, del que desconozco casi todo. Para tener preguntas hay que saber bastante.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------	-----------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------